

NUNO MIGUEL GUERRA RAPOSO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS:
ESTUDO EMPÍRICO COM BASE NAS MELHORES
EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL**

Orientador: Professor Doutor Rafael Gonçalo Pimentel Gomes Filipe

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2016

NUNO MIGUEL GUERRA RAPOSO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS:
ESTUDO EMPÍRICO COM BASE NAS MELHORES
EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 9 de outubro de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 257/2017, de 20 de julho de 2017, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Arguente: Professor Doutor Damasceno Dias

Orientador: Professor Doutor Rafael Gomes Filipe

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2016

As estatísticas acerca de doenças, fraco desempenho e absentismo relatam uma história dramática acerca das disfunções geradas pelo trabalho. Em muitas organizações, perdeu-se completamente o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reações depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e perturbações do sono. O trabalho, contudo, não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a autoestima. [...] As organizações são meios ideais para ajudar as pessoas que nelas participam a lidar com o stress e os seus sintomas na vida quotidiana.

Kets de Vries (2001, p. 101)

À memória do meu pai
e dos meus avós,
Manuel Guerra e
Adelaide da Costa.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado só foi possível graças ao incentivo, ao apoio e à colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de expressar os meus agradecimentos:

- Ao senhor Professor Doutor Rafael Gonçalo Pimentel Gomes Filipe, pela disponibilidade manifestada para orientar esta dissertação, pela indicação e partilha de alguma bibliografia relevante para a temática em análise, pela exigência de método e rigor, mas também pelas sugestões, pelos conselhos e pelos comentários, durante a realização deste trabalho;
- Ao senhor Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, diretor do mestrado em Comunicação nas Organizações da Universidade Lusófona, pela partilha do saber e pelo incentivo no que diz respeito ao trabalho de investigação;
- Ao senhor Professor Jorge Bruno, por todos os esclarecimentos prestados sempre que foi necessário esclarecer alguma dúvida relacionada com a dissertação e o mestrado;
- Aos professores do mestrado em Comunicação nas Organizações, assim como da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusófona, que contribuíram para a minha formação e para o meu interesse pela temática abordada nesta dissertação;
- À minha mãe, Maria José Guerra, pela compreensão em relação às minhas ausências durante o período da licenciatura e do mestrado, mas também pela dedicação e pelo apoio incondicional ao longo de todos estes anos;
- À minha prima, Ana Guerra, e à minha tia, Maria do Nascimento Soares, pelas palavras de encorajamento e de incentivo transmitidas ao longo do meu percurso académico;
- Ao Pedro Moleiro, pela amizade e pelo apoio inestimável;
- Aos meus colegas de turma, em especial à Elsa Máximo e à Ana Lourenço, pelo companheirismo, pelo espírito de entreajuda e pelos bons momentos que compartilhamos ao longo desta jornada;
- Por último, mas igualmente importante, a todas as pessoas que participaram na pesquisa realizada, respondendo ao questionário que foi divulgado às empresas.

Resumo:

A investigação sobre a adesão das empresas a práticas de responsabilidade social tem vindo a aumentar nos últimos anos. Contudo, os estudos que procuram caracterizar a adesão a práticas de responsabilidade social por parte das empresas que são distinguidas como as melhores para se trabalhar ainda são escassos. Tendo em vista contribuir para a redução dessa lacuna, a presente investigação visou identificar e caracterizar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas por um conjunto de empresas que integraram três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal. Para esse efeito, foi realizado um estudo descritivo, transversal e quantitativo, baseado num inquérito por questionário, com o objetivo de aferir a importância que estas empresas atribuem às diferentes categorias ou dimensões que constituem o conceito de responsabilidade social das empresas, segundo os modelos conceptuais de Carroll (1979) e de Santos e colaboradores (2006), de acordo com as suas práticas de responsabilidade social. Os resultados sugerem que as empresas não atribuem igual importância às diversas dimensões da responsabilidade social das empresas.

Palavras-chave:

Responsabilidade social das empresas, cidadania corporativa, práticas de responsabilidade social, melhores empresas para trabalhar, Portugal.

Abstract:

The research about the corporate adherence to social responsibility practices has been increasing in recent years. However, there are still few studies seeking to characterize the adherence to social responsibility practices by companies distinguished for being great places to work. In order to reduce this gap, the present research aimed to identify and characterize the social responsibility practices adopted by a group of companies, which integrated three rankings of workplaces in Portugal. For this purpose, we have conducted a descriptive, cross-sectional and quantitative study, based in a questionnaire survey, in order to assess the importance that these companies attribute to the different categories or dimensions that constitute the concept of corporate social responsibility, proposed by Carroll (1979) and Santos et al. (2006), according to their social responsibility practices. The results suggest that companies do not attach equal importance to the various dimensions of corporate social responsibility.

Keywords:

Corporate social responsibility, corporate citizenship, social responsibility practices, great places to work, Portugal.

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

CC	Cidadania Corporativa ou Empresarial
CE	Comissão Europeia
Cf.	confira, conforme
CSP	<i>Corporate Social Performance</i> , ou seja, Desempenho Social da Empresa
DP	Desvio-Padrão
e.g.	por exemplo
EMAS	<i>Eco-Management and Audit Scheme</i>
et al.	e outros; e colaboradores
etc.	entre outros; e assim por diante
EUA	Estados Unidos da América
GPW	<i>Great Places to Work</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
i.e.	isto é
IPQ	Instituto Português da Qualidade
M	Média
n	Número de elementos da amostra
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
p.	página
PME	Pequenas e Médias Empresas
pp.	páginas
RSE	Responsabilidade Social Empresarial, das Empresas ou Corporativa
s.d.	sem data
SHST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
UE	União Europeia
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

Índice Geral

Introdução.....	13
Parte I - Enquadramento Teórico	18
Capítulo 1 - Responsabilidade Social das Empresas	18
1.1 O conceito de RSE	18
1.2 O conceito de Cidadania Corporativa	31
1.3 Teorias e Abordagens sobre RSE	34
1.4 Perspetiva Anglo-americana de RSE	43
1.5 Perspetiva Europeia de RSE	49
1.6 Diferenças entre a Perspetiva Anglo-americana e a Europeia da RSE.....	53
Capítulo 2 - Promoção de Ambientes de Trabalho Socialmente Responsáveis	55
2.1 O conceito de «Melhores Locais de Trabalho»	55
2.2 <i>Rankings</i> sobre Ambientes de Trabalho em Portugal	56
Parte II - Estudo Empírico	60
Capítulo 3 - Metodologia	60
3.1 Tipo de Estudo	60
3.2 Questão de Investigação	61
3.3 Hipóteses de Investigação	61
3.4 População e Amostra	62
3.5 Instrumento de Recolha de Dados	62
3.6 Procedimento de Recolha de Dados	64
3.7 Análise de Dados	65
Capítulo 4 - Apresentação e Discussão de Resultados	66
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra	66
4.2 Avaliação da Cidadania Corporativa.....	69
4.3 Análise das Práticas de RSE.....	70
4.4 Práticas de RSE mais desenvolvidas pelas empresas	79
Conclusões e Considerações Finais	83
Bibliografia	85
Apêndices	I
Apêndice I - <i>Ranking</i> das «Melhores Empresas para Trabalhar»	II
Apêndice II - <i>Ranking</i> do «Prémio Excelência no Trabalho»	III
Apêndice III - <i>Ranking</i> das «100 Melhores Empresas para Trabalhar»	VII
Apêndice IV - Empresas contactadas	X
Apêndice V - Pedido de colaboração enviado às empresas.....	XIV

Apêndice VI - Questionário	XV
Anexos.....	XXIII
Anexo 1 - Escala de avaliação da cidadania corporativa.....	XXIV
Anexo 2 - Grelha de análise das práticas de RSE.....	XXV
Anexo 3 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE	XXX

Índice de Quadros

Quadro 1: As cinco dimensões da RSE (Dahlsrud, 2008)	21
Quadro 2: RSE e conceitos relacionados.....	29
Quadro 3: Escala de avaliação da cidadania corporativa (Maignan & Ferrell, 2001)	46
Quadro 4: Sobreposição dos domínios da RSE (Schwartz e Carroll, 2003)	48
Quadro 5: Dimensões da RSE, segundo o Livro Verde da CE (2001).....	52
Quadro 6: Dimensões do conceito de práticas de RSE (Santos et al., 2006)	53
Quadro 7: Diferenças entre a perspetiva americana e a europeia da RSE	54
Quadro 8: Dimensões do conceito de «as melhores empresas para trabalhar»	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo estrutural do questionário	63
Tabela 2: Síntese das características das empresas	67
Tabela 3: Distribuição das empresas pelos <i>rankings</i> de ambientes de trabalho.....	67
Tabela 4: Síntese das características dos participantes.....	68
Tabela 5: Distribuição dos participantes por áreas de formação	68
Tabela 6: Distribuição dos participantes por atividades na área da RSE.....	69
Tabela 7: Cidadania Corporativa (Médias e Desvios-padrão)	69
Tabela 8: Práticas desenvolvidas na relação com os Clientes	70
Tabela 9: Práticas desenvolvidas na relação com Fornecedores e Parceiros Comerciais ...	71
Tabela 10: Informação disponibilizada relativamente a Produtos e Serviços	71
Tabela 11: Práticas de Gestão de Recursos Humanos	73
Tabela 12: Práticas de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	74
Tabela 13: Práticas de Formação	74
Tabela 14: Práticas de Informação e Comunicação	75
Tabela 15: Práticas de Apoio Social	76
Tabela 16: Práticas de Gestão da Mudança Organizacional.....	76
Tabela 17: Práticas em relação à Comunidade Local	78
Tabela 18: Práticas relacionadas com o Ambiente.....	79
Tabela 19: Dimensão Económica da RSE	80
Tabela 20: Dimensão Social Interna da RSE	81
Tabela 21: Dimensão Social Externa da RSE	82
Tabela 22: Dimensão Ambiental da RSE	82

Índice de Figuras

Figura 1: Cronologia dos conceitos relacionados com a RSE	19
Figura 2: Pirâmide da RSE (Carroll, 1991)	44
Figura 3: Os três domínios de RSE (Schwartz & Carroll, 2003)	47

Introdução

A) Relevância do Tema e Objeto de Estudo

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE)¹ tem sido alvo de inúmeras reflexões e tem suscitado constantes debates, tanto no meio académico como empresarial, desde a década de 50 do século XX.

Dos vários estudos realizados neste âmbito, surgiram múltiplas definições de RSE e teorias diversas, algumas delas conflitantes, tais como: de um lado, a visão clássica de Milton Friedman (1970), que defende que as empresas são obrigadas apenas a gerar lucros para os seus acionistas e/ou proprietários, ainda que dentro de limites éticos e legais; e do outro lado, algumas teorias mais recentes, como as perspetivas de Archie B. Carroll (1979, 1991) e de Abigail McWilliams e Donald Siegel (2001), que sugerem que as empresas têm um conjunto de obrigações mais abrangente para com a sociedade (Carolina Leite & Teresa Rebelo, 2010).

Todavia, a discussão não deve já centrar-se na ideia de que a função das empresas é, ou não, contribuir para o bem-estar da sociedade, mas no que isso significa e como é possível medir as ações ou atividades desenvolvidas pelas empresas neste domínio, tal como sugerem alguns autores atualmente (Joana Story & Pedro Neves, 2011).

Também é importante referir que, apesar das divergências teóricas na interpretação do conceito de RSE e das dificuldades metodológicas no que se refere à sua medição, os estudos sobre os antecedentes e os impactos da RSE têm proliferado, principalmente nas últimas décadas (Frank Bakker, Peter Groenewegen & Frank Hond, 2005, citado por Duarte, 2014).

Por outro lado, a investigação no âmbito da RSE deve centrar-se mais nas práticas do que nas políticas, dado que a regra é a existência de discrepâncias entre os valores ou as políticas de RSE e as práticas que daí resultam, sobretudo quando os valores e as políticas sobre a RSE são definidos única e exclusivamente ao nível da gestão de topo das organizações, ou seja, sem a consulta e a participação dos colaboradores de outros níveis da organização (Peter Dobers, 2009).²

¹ Alguns autores consideram que o uso da expressão «Responsabilidade Social das Empresas» é redutor e inadequado, porque tanto as organizações lucrativas como as não lucrativas possuem obrigações sociais perante a sociedade. Em alternativa, estes autores propõem a utilização do termo «Responsabilidade Social das Organizações» (Duarte, 2014). Apesar de concordarmos com Duarte (2014), quando afirma que “o pensamento sobre a responsabilidade social é aplicável, ainda que com adaptações a outros tipos de organização” (p. 537), nesta dissertação optámos por utilizar o termo «Responsabilidade Social das Empresas», em detrimento do termo «Responsabilidade Social das Organizações», visto que a literatura sobre a responsabilidade social foi desenvolvida com enfoque nas responsabilidades das empresas, como refere também Duarte (2014).

² De acordo com a Norma Portuguesa NP 4469-2:2010 (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2010), “a política da responsabilidade social deve ser entendida como o conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas

Ana P. Duarte (2014) identificou três grandes linhas de investigação sobre RSE: (i) a investigação acerca da relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro; (ii) a investigação sobre a relação entre a RSE e a gestão da relação com diversas partes interessadas; e (iii) a investigação que procura caracterizar a adesão das empresas a práticas de RSE, através da análise, por exemplo, do grau de envolvimento das empresas em práticas socialmente responsáveis, dos motivos que justificam esse envolvimento e das perceções dos benefícios e obstáculos ao seu envolvimento.

Dentro da última linha de investigação supracitada, Duarte (2014) distinguiu duas orientações: de um lado, os estudos que têm em conta a dimensão da organização e fazem comparações entre países; do outro lado, aqueles que se focam na caracterização da adesão a atividades de responsabilidade social por parte das organizações, em diferentes países.

Em Portugal, foram já realizadas várias pesquisas no âmbito da RSE. No entanto, os estudos sobre as práticas de RSE focaram, essencialmente, as práticas de um conjunto de empresas que foram selecionadas segundo a dimensão (e.g., Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006) ou o setor de atividade (e.g., Castro et al., 2011), a nível regional (e.g., FEA, 2008) ou nacional (Rego, Moreira & Sarrico, 2003b).³ Neste sentido, a investigação sobre as práticas de responsabilidade social das empresas que constituem a população deste estudo ainda é diminuta.

Pelo que foi exposto, o presente estudo focou-se nas práticas de responsabilidade social desenvolvidas por um conjunto de empresas que integraram três *rankings* de ambientes de trabalho em Portugal, divulgados em 2015.

A análise das práticas de responsabilidade social foi enquadrada pelas duas perspetivas mais marcantes sobre a RSE – a perspetiva anglo-americana e a perspetiva europeia (Duarte, 2014) – e fundamentou-se em dois modelos conceptuais, designadamente o modelo de Carroll (1979) e o modelo de Santos e colaboradores (2006).

B) Problemática da Investigação

Após a revisão de literatura sobre a RSE e, em particular, acerca da adesão a práticas de RSE, permaneceram por responder algumas questões relacionadas com as

pela Gestão de topo nesta matéria, para todas as atividades, produtos e locais de operação da organização” (p. 19).

³ No que diz respeito ao diagnóstico da RSE em Portugal, Duarte (2014) destacou dois estudos sobre o desempenho das empresas no âmbito das práticas de RSE (Rego et al., 2003b; Santos et al., 2006), cujos resultados permitem concluir que a adesão das empresas a práticas de responsabilidade social, no contexto português, segue as tendências verificadas noutros países europeus, com um número significativo de empresas conscientes e sensibilizadas para as questões da RSE, “mas uma menor proporção das mesmas realmente envolvida neste tipo de práticas.” (Duarte, 2014, p. 555)

práticas de responsabilidade social das empresas que fazem parte dos *rankings* de ambientes de trabalho. Este trabalho surgiu, assim, como uma forma de interpretar e compreender o significado das práticas de responsabilidade social implementadas por um conjunto de empresas que foram distinguidas como as melhores empresas para se trabalhar em Portugal.

Depois da análise dos resultados do estudo, espera-se, portanto, que seja possível responder à seguinte questão de investigação:

Quais são as categorias ou dimensões da RSE mais valorizadas pelas empresas que integram os *rankings* de ambientes de trabalho em Portugal, de acordo com as suas práticas de RSE?

C) Objetivos do Estudo

O estudo empírico realizado teve como objetivo geral identificar e caracterizar as práticas de responsabilidade social mais desenvolvidas por um conjunto de empresas que integraram três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal, de modo a aferir o peso relativo das diversas dimensões que compõem a RSE, de acordo com essas práticas.

Por forma a alcançar o objetivo geral e obter respostas ao problema em análise e, mais concretamente, à questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos de pesquisa:

- Distinguir as várias categorias ou dimensões que integram o conceito de RSE, segundo os modelos conceituais de Carroll (1979, 1991) e de Santos e colaboradores (2006);
- Realizar um diagnóstico das práticas de responsabilidade social das empresas que compõem a amostra deste estudo;
- Identificar as categorias ou dimensões da RSE mais valorizadas pelas empresas da amostra, de acordo com as suas práticas de RSE.

D) Metodologia de Investigação

A investigação realizada procurou identificar e caracterizar as principais práticas de responsabilidade social adotadas por um conjunto de empresas que fizeram parte de três *rankings* de ambientes de trabalho.

Para alcançar os objetivos da investigação, optou-se por uma pesquisa de natureza quantitativa e pelo inquérito por questionário, como instrumento de recolha de dados.

Quanto à natureza da pesquisa, foi escolhida a abordagem quantitativa, uma vez que foi considerada aquela que melhor se ajustava aos objetivos deste trabalho.

José Vilelas (2009), citando Michael Myers (s.d.), enumerou as principais características da investigação quantitativa:

- 1) colhe os dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos; 2) caracteriza-se pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas para testar constructos científicos e hipóteses; 3) é um método sistemático e lida com informações objetivas; e 4) é associada a estudos positivistas confirmatórios. (Vilelas, 2009, p. 104).

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, pois é a técnica mais comum de recolha de dados nos métodos quantitativos e torna a recolha e o processamento de dados mais simples e rápidos (Vilelas, 2009).

As normas de citação bibliográfica seguidas neste trabalho são as da *American Psychological Association* (APA, 2010).

E) Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em duas partes, cada uma subdividida em dois capítulos, além da Introdução, das Conclusões e Considerações Finais, da Bibliografia e dos Anexos e Apêndices:

- Introdução. Esta parte introduz o objeto de estudo, referindo a atualidade e a pertinência do estudo, bem como a justificação para a escolha do tema. Descreve também a problemática da investigação, os objetivos que se pretendem alcançar com a realização do estudo empírico, o quadro metodológico da investigação e, por fim, a estrutura da dissertação.
- Parte I (Enquadramento Teórico). Os capítulos 1 e 2 apresentam a revisão da literatura, que serviu de suporte ao estudo empírico. O Capítulo 1 (Responsabilidade Social das Empresas) aborda vários aspetos relacionados com a temática da RSE, nomeadamente: as dificuldades na definição deste conceito; a evolução conceptual da RSE, desde a década de 50 do século XX até à atualidade; as teorias e abordagens da RSE; e finalmente, alguns modelos conceptuais associados às duas perspetivas mais marcantes sobre a RSE: a perspetiva anglo-saxónica e a perspetiva europeia. O Capítulo 2 (Promoção de Ambientes de Trabalho Socialmente Responsáveis) aborda o conceito de «melhores locais de trabalho», bem como a sua relação com o *ranking* das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa» e, por último, apresenta três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal.
- Parte II (Estudo Empírico). Os capítulos 3 e 4 descrevem as características do estudo empírico realizado e os resultados obtidos. O Capítulo 3 (Metodologia) apresenta a metodologia de investigação adotada. Procede, assim, à identificação do tipo de estudo, da questão de investigação, das hipóteses de investigação, da população e amostra, do instrumento de recolha de dados e, finalmente, dos procedimentos seguidos na recolha e na

análise dos dados. O Capítulo 4 (Apresentação e Discussão de Resultados) apresenta os resultados do inquérito por questionário, bem como a análise dos resultados obtidos, indispensável para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação.

– Conclusões e Considerações Finais. Esta parte apresenta as principais conclusões da investigação. Apresenta também as considerações finais, onde são identificadas as principais limitações do estudo e efetuadas algumas sugestões para futuras investigações.

– Bibliografia. Esta parte apresenta as referências bibliográficas que suportaram a investigação realizada.

– Anexos e Apêndices. Esta parte apresenta os documentos subjacentes ao desenvolvimento da investigação.

Na redação desta dissertação foram seguidas as normas para elaboração e apresentação de dissertações e teses na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, assim como as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, em vigor.

Parte I - Enquadramento Teórico

Na primeira parte desta dissertação, apresenta-se o resultado da revisão bibliográfica que cimentou a investigação empírica e se traduziu no desenvolvimento de dois capítulos.

O primeiro capítulo apresenta: (i) vários fatores que justificam a dificuldade em encontrar uma definição de RSE que possa, em simultâneo, ser completa, esclarecedora e unânime; (ii) uma síntese da evolução conceptual sobre a RSE; (iii) diversas teorias e abordagens sobre a RSE; e finalmente (iv) vários modelos conceptuais associados às duas perspetivas mais marcantes sobre RSE e que fundamentaram o estudo empírico realizado, nomeadamente a perspetiva anglo-saxónica e a europeia. O segundo capítulo aborda a temática da promoção de ambientes de trabalho socialmente responsáveis, apresentando o conceito de «melhores locais de trabalho», o *ranking* das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa» e os três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal.

Capítulo 1 - Responsabilidade Social das Empresas

1.1 O conceito de RSE

Em 1972, Dow Votaw⁴ afirmou o seguinte a respeito da RSE:

“O termo [responsabilidade social] é brilhante; ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todas as pessoas. Para algumas, ele representa a ideia da responsabilidade ou obrigação legal; para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético; para outras ainda, o significado é o de ‘ser responsável por algo’, no sentido causal; muitas, simplesmente equiparam-no a contribuições de caridade; algumas, tomam-no pelo sentido da consciência social; muitas daquelas que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinónimo de ‘legitimidade’ [...]; algumas, vêem-no como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados aos empresários do que aos cidadãos em geral [...]” (Carroll, 1999, p. 280)

Como referem Alexandra Leandro e Teresa Rebelo (2011), o debate em torno do conceito de RSE, anunciado por Votaw (1972) e renovado por Aviva Geva (2008),⁵ mantém-se válido, uma vez que “a sua conceptualização permanece num plano de conflito terminológico e semântico” (p. 16). Isto, “[a]pesar dos múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para uma sólida literatura sobre esta matéria” (p. 16).

⁴ Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25-31 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.280.

⁵ Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.

Desta forma, atualmente não existe ainda um consenso sobre a designação e a abrangência de aplicação do conceito de RSE (Alzira Duarte & Gonçalo Pernas, 2015).

Além disso, tem-se assistido à emergência de vários conceitos complementares da RSE, tais como: ética organizacional, cidadania ou sustentabilidade empresarial, entre outros (Duarte & Pernas, 2015). Na Figura 1, são situados cronologicamente alguns dos conceitos que têm vindo a ser adicionados ao debate sobre o conceito de RSE, segundo Bakker e colaboradores (2005).

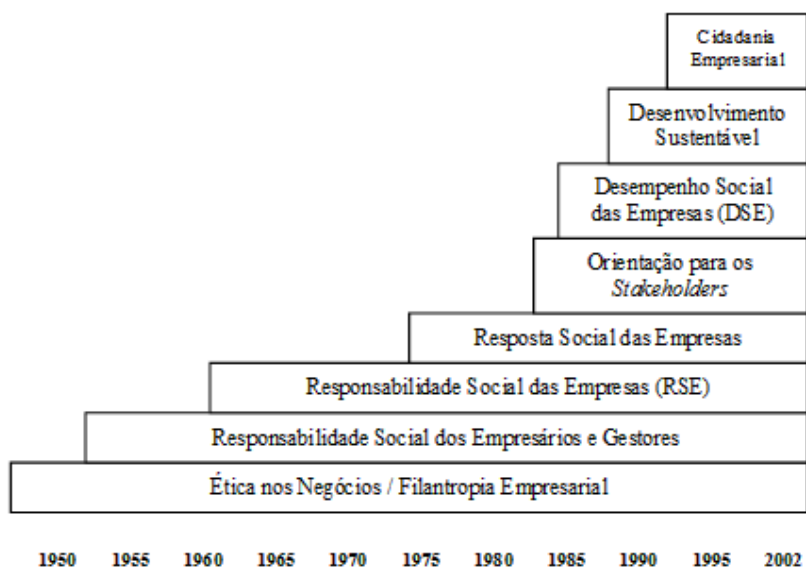


Figura 1: Cronologia dos conceitos relacionados com a RSE

Fonte: Almeida (2010, p. 59), com base em Bakker et al. (2005).

Alguns autores mostraram que as diferentes abordagens ao tema foram desenvolvidas em diversos contextos históricos ou fases. As suas análises demonstraram que as diversas abordagens ou fases estão fortemente relacionadas com transformações sociais históricas importantes e com agentes sociais ou instituições influentes (Carroll, 1999, e Kreitlon, 2004, citados por Alexandre Faria & Fernanda Sauerbron, 2008).

Filipe Almeida (2010) defendeu a ideia de que a evolução do conceito de RSE acompanhou a mudança das circunstâncias sociais, políticas e económicas que marcaram o século XX. Com base no estudo de Kreitlon (2004) sobre as origens da crítica social à empresa, Almeida (2010) referiu que algumas das circunstâncias sociais, políticas e económicas que estimularam a crítica social à empresa, durante o século XX, também influenciaram a evolução do conceito de RSE.

Portanto, segundo Almeida (2010), “na origem e subjacente ao debate sobre a RSE, está uma crítica à empresa, ao seu papel e à sua intervenção como agente social relevante” (p. 57), que “tem alimentado o desenvolvimento do campo desde o início,

permitindo a renovação de ideias e o aprofundamento da discussão em torno da RSE” (p. 57).

Almeida (2010) descreveu a evolução do conceito de RSE da seguinte maneira:

“Começando por se identificar apenas com o donativo filantrópico ou as práticas de boa governança corporativa, a RSE assumiu um papel legitimador da ação empresarial, elevando posteriormente a empresa à categoria de «agente moral», sujeito a apreciação ética, dotado de direitos e obrigações, passível de culpa e de responsabilização. Recentemente, foram acrescentados ao discurso sobre RSE, os conceitos de “desenvolvimento sustentável” – como reflexo de preocupações com o impacto ambiental da atividade empresarial – e de *stakeholders* – como indicador da multiplicidade de grupos cujos interesses se cruzam com os da empresa. Com o aparecimento destas novas exigências, o quadro de responsabilidades das empresas alargou-se, sem, no entanto, estabilizar numa teoria consensual. Atualmente, são comuns definições de RSE que incluam as ideias de filantropia, governança corporativa, ética, desenvolvimento sustentável e orientação para os *stakeholders*.” (Almeida, 2010, p. 57)

De acordo com Santos e colaboradores (2006), a constante redefinição do conceito de RSE é natural, não se perspetivando que este conceito alguma vez venha a estar cristalizado. Para Santos e colaboradores (2006), isto sucede porque estamos perante um conceito que acompanhará sempre as tendências predominantes, “tal como evolui a conceção quanto ao papel das organizações enquanto atores sociais com capacidade para intervir socialmente” (p. 24).

Assim sendo, segundo Santos e colaboradores (2006), a evolução futura do conceito de RSE “dependerá não apenas das estratégias dos atores económicos, mas também do entendimento que sobre estas questões têm as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) e a sociedade em geral”, uma vez que “a RSE se assume fundamentalmente como uma questão de ordem política” (p. 24).

Apesar da falta de consenso em torno do conceito de RSE e da dificuldade em defini-lo, Santos e colaboradores (2006) identificaram algumas características básicas, designadamente: (i) o comportamento adotado voluntariamente pelas empresas vai para além das prescrições legais; (ii) está estritamente ligado ao conceito de desenvolvimento sustentável, i.e., as empresas precisam de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental; e (iii) não significa um «acrescento» opcional às atividades nucleares da empresa, mas sim uma nova conceção no que se refere à forma de gestão da empresa no seu todo.

Desta forma, Santos e colaboradores (2006) concluíram que existe RSE quando:

“[...] as empresas ao gerirem as suas atividades, integram as preocupações, os interesses, e os benefícios dos *stakeholders* (sejam ao nível humano, comunitário ou ambiental) e atuam em conformidade, desenvolvendo uma ação pró-ativa para a melhoria das condições existentes, numa lógica de promoção do desenvolvimento sustentável da envolvente.” (Santos et al., 2006, p. 24)

Alexander Dahlsrud (2008) realizou um estudo que permitiu identificar 37 definições diferentes do conceito de RSE, disponíveis na literatura, entre 1980 e 2003, tendo concluído que as definições mais citadas eram as propostas por instituições como a Comissão Europeia [CE] (2001) e o *World Business Council for Sustainable Development* [WBCSD] (1999). A análise de conteúdo às 37 definições permitiu ao autor identificar cinco dimensões recorrentes de RSE, que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1: As cinco dimensões da RSE (Dahlsrud, 2008)
Fonte: Leandro e Rebelo (2011, pp. 21-22), com base em Dahlsrud (2008)

Dimensões	A definição está codificada na dimensão se se referir a	Expressões-exemplo
Dimensão Ambiental	Meio-Ambiente	“um ambiente mais limpo” “hospedagem ambiental”; “preocupações ambientais nas suas operações de negócio”
Dimensão Social	Relação entre as empresas e a sociedade	“contribuir para uma sociedade melhor” “integrar preocupações sociais nas suas operações de negócio” “considerar o pleno espectro do seu impacto nas comunidades”
Dimensão Económica	Aspetos socioeconómicos ou financeiros, incluindo a descrição da responsabilidade social em termos de uma operação de negócio	“contribuir para o desenvolvimento económico” “preservar a geração de lucro” “operações de negócio”
Dimensão dos Stakeholders	<i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	“interação com os seus <i>stakeholders</i> ” “como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades” “lidar com os <i>stakeholders</i> da empresa”
Dimensão do Voluntariado	Ações não prescritas por lei	“baseado em valores éticos” “para além das obrigações legais” “voluntariamente”

No seu estudo, Dahlsrud (2008) concluiu que, destas cinco dimensões, as mais incluídas em citações eram as dimensões social e dos *stakeholders*, ambas com 88%; seguindo-se a dimensão económica, com 86%, a dimensão do voluntariado, com 80%, e a dimensão ambiental, com 59%.

Leandro e Rebelo (2011) consideram que os resultados do estudo de Dahlsrud contrariam, de certa forma, a *vox populi* da RSE, uma vez que é mais comum associar este conceito à adoção de um comportamento ambientalmente correto ou a uma «atitude verde» – vertente que figura em último lugar na análise de Dahlsrud. Outra associação, também frequente, está relacionada com o comportamento filantrópico, de voluntariado, de caridade, que surge em terceiro lugar no estudo (Leandro & Rebelo, 2011).

Assim sendo, segundo Leandro e Rebelo (2011), é possível inferir uma visão algo distorcida da RSE que a opinião pública e os *media* têm tido e que tem sido fomentada, em grande medida, por estes últimos.

Em contrapartida, conforme referem Leandro e Rebelo (2011), também é possível observar o esforço que tem havido, por parte da comunidade científica, no sentido de “cimentar o conceito de RSE nos seus alicerces mais profundos: a responsabilidade social é, antes de mais, a procura da relação transparente e sólida com os seus *stakeholders*.” (p. 22).

1.1.1 Evolução do conceito de RSE

Carroll (1999, 2008) fez uma síntese da evolução conceptual sobre a RSE. De acordo com este autor, o conceito de RSE tem uma história longa e variada. Para Carroll (1999), a literatura sobre RSE é um produto do século XX, mas a era moderna deste conceito só teve início a partir da década 50 do mesmo século, com os principais contributos, na sua grande maioria, originários dos EUA (Carroll, 1999).

Anos 50

Na década de 50, a discussão sobre RSE é escassa e o conceito relaciona-se mais com a responsabilidade social dos empresários do que das empresas (Carroll, 1999, citado por Duarte, 2014)

Para Carroll (1999), a obra de Howard Bowen (1953) – *Social responsibilities of the businessman* – marca o início do debate sobre o conceito de RSE. De acordo com Carroll (1999), o “pai” da RSE foi Bowen,⁶ ao colocar a questão “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?” e ao definir as responsabilidades sociais do homem de negócios como as “obrigações [...] de perseguirem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.” (p. 270)

Anos 60

Na década de 60, verifica-se um aumento significativo nas tentativas de definição do conceito e da sua importância para a relação entre as organizações e a sociedade, observando-se uma assinalável expansão na literatura sobre o tema (Carroll, 1999, citado por Duarte, 2014).

Segundo Carroll (1999), nesta década, destacam-se os contributos de Keith Davis (1960, 1967), William C. Frederick (1960), Joseph W. McGuire (1963), Davis e Robert Blomstrom (1966) e Clarence C. Walton (1967).

Em 1960, Davis⁷ define o conceito como “as decisões e as ações dos homens de negócios motivadas, pelo menos parcialmente, por razões que vão além dos interesses

⁶ Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. NewYork: Harper & Row in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.270.

⁷ Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.271.

económicos ou técnicos da firma” (Carroll, 1999, p. 271). Para Davis, “algumas decisões socialmente responsáveis poderiam ser justificadas, por existirem grandes probabilidades de originarem ganhos económicos no longo prazo, recompensando a empresa pelos seus comportamentos socialmente responsáveis” (Carroll, 1999, p. 271). Davis foi o primeiro autor a assumir, de forma explícita, que existe uma forte probabilidade de as decisões socialmente responsáveis trazerem ganhos económicos para as empresas, no longo prazo (Duarte, 2014).

É também no ano de 1960 que Frederick⁸ defende que as operações dos homens de negócios devem corresponder às expectativas do público e que “a responsabilidade social, em última análise, implica uma postura pública [da sua parte] face aos recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade de ver esses recursos serem utilizados para fins sociais e não apenas para interesses estritamente circunscritos de particulares e empresas.” (Carroll, 1999, p. 271)

Em 1963, McGuire⁹ afirma que “a ideia de responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também obrigações para com a sociedade” (Carroll, 1999, p. 271). McGuire introduz a ideia de que assumir responsabilidades sociais implica ir além das obrigações económicas e legais, como foi destacado, mais tarde, por Carroll (1979, citado por Duarte, 2014).

Em 1966, Davis e Blomstorm¹⁰, na primeira edição da sua obra *Business and its environment*, definem responsabilidade social como “a obrigação de uma pessoa considerar os efeitos das suas decisões e ações em todo o sistema social.” (Carroll, 1999, p. 272). Segundo estes autores:

“Os homens de negócios aplicam a responsabilidade social quando têm em consideração as necessidades e os interesses de outros [indivíduos e grupos], que podem ser afetados pelas suas atividades de negócio. Ao fazê-lo, eles olham para além dos interesses económicos e técnicos da própria firma.”¹¹ (Carroll, 1999, p. 272)

Em 1967, Davis¹² reanalisa o conceito de RSE e afirma que “a substância da responsabilidade social advém das preocupações com as consequências éticas dos nossos

⁸ Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.271.

⁹ McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.271.

¹⁰ Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.272.

¹¹ Esta é uma ideia fundamental na teoria dos *stakeholders* (Duarte, 2014).

¹² Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.272.

atos, dado que estes podem afetar os interesses dos outros.” (Carroll, 1999, p. 272)

Em 1967, Walton¹³ discute vários modelos de RSE, incluindo a sua perspetiva sobre o tema. De acordo com Walton:

“[este] conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade e salienta que tal relação deve ser lembrada pela gestão de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respetivos objetivos.” (Carroll, 1999, p. 272)

Anos 70

Na década de 70, proliferam as novas definições de RSE, muitos autores revisitam e refinam propostas anteriores e a conceptualização do conceito move-se no sentido da ênfase no desempenho socialmente responsável ou *corporate social performance*¹⁴ (Carroll, 1999).

Segundo Carroll (1999), esta década é marcada pelos trabalhos de Harold Johnson (1971), CED – *Committee for Economic Development* (1971), Keith Davis (1973), George Steiner (1971), Richard Eells e Clarence Walton (1974), Prakash Sethi (1975), Lee Preston e James Post (1975) e Carroll (1979). Dos vários autores mencionados por Carroll (1999), Jorge Faria e Susana Leal (2009) destacam três: Davis (1973), Sethi (1975) e Carroll (1979).

Em 1973, Davis¹⁵ retoma o debate iniciado na década anterior e reformula a sua definição. Ou seja, define RSE como “a consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais” (Carroll, 1999, p. 277) e afirma que esta “começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei, porque isso é o que qualquer bom cidadão faria” (Carroll, 1999, p. 277).

Em 1975, Sethi¹⁶ introduz as dimensões de *corporate social performance* e classifica-as, de acordo com o respetivo comportamento social, em três categorias:

- 1) «obrigação social», ou seja, resposta das empresas às forças do mercado e às restrições legais – os critérios são apenas económicos e legais;
- 2) «responsabilidade social», i.e., alinhamento das ações da empresa de acordo com as

¹³ Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.272.

¹⁴ O termo «*Corporate Social Performance*» foi traduzido por Duarte (2014) como «Desempenho Socialmente Responsável» (p. 539). Rego e colaboradores (2007), por sua vez, traduziram este termo como “Desempenho Social Corporativo” (p. 131). Na presente dissertação, optámos por usar a expressão «Desempenho Social da Empresa».

¹⁵ Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.277.

¹⁶ Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.279.

normas sociais, valores e expectativas de desempenho – as ações vão além da obrigação social. Segundo Sethi, a “RSE implica promover o comportamento da empresa até um nível onde seja congruente com as normas sociais, os valores e as suas expectativas de desempenho” (Carroll, 1999, p. 279); e

– 3) «sensibilidade social»,¹⁷ ou seja, adaptação do comportamento da empresa às necessidades sociais – uma etapa “antecipatória e preventiva” (Carroll, 1999, p. 279).

Em 1979, Carroll propõe uma definição de RSE, que fazia parte do seu modelo conceptual de *Corporate Social Performance* (CSP), constituída por quatro componentes. Para Carroll (1979, p. 500), “a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num dado momento do tempo.” Assim, espera-se que a empresa: (i) produza bens ou serviços, e que os venda com lucro – componente económica; (ii) que respeite a lei – componente legal; (iii) que tenha comportamentos éticos e que respeite as normas – componente ética; e finalmente (iv) que desenvolva atividades, de natureza voluntária, que beneficiem a sociedade – componente discricionária (Carroll, 1979).

Em 1999, Carroll afirmou que muitas pessoas ainda consideravam que a componente económica estava relacionada com o que as empresas fazem por si próprias, enquanto as componentes legal, ética e discricionária, ou filantrópica, diziam respeito ao que as empresas fazem pelos outros. Apesar de reconhecer a atratividade daquela distinção e que a componente económica raramente é vista de outra forma, Carroll (1999) afirmou que “a viabilidade económica é algo que a organização faz também pela sociedade” (p. 284). Na perspetiva de Carroll (1999), isto verifica-se porque a viabilidade económica das empresas “permite assegurar emprego e o pagamento de impostos e, conseqüentemente, contribuir para a manutenção do bem-estar económico das comunidades” (Duarte, 2014, p. 539).

É também nesta década que Friedman defende um conceito de RSE mais redutor, promovendo uma rutura com a visão até então vigente. Num artigo publicado no *New York Times*, com o título “The social responsibility of business is to increase its profits”, Friedman (1970) afirma que a única responsabilidade social das empresas é usar recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar os seus lucros, sem desobedecer às regras básicas da sociedade, tanto as consagradas na lei como as incorporadas na ética.

Anos 80

Na década de 80, surgem menos definições originais e redefinições do conceito de RSE, mas aumenta o interesse por estudos empíricos sobre o tema, bem como por conceitos e temas alternativos, tais como: *corporate social responsiveness*, *corporate social*

¹⁷ Rego e colaboradores (2007) traduziram o termo «*Social Responsiveness*» como “Sensibilidade Social” (p.131). Contudo, na literatura sobre o tema, o termo «*Corporate Social Responsiveness*» também surge traduzido por «capacidade de resposta social das empresas» (cf. pp. 15 e 17 da presente dissertação).

performance (CSP), ética nos negócios e teoria/gestão dos *stakeholders* (Carroll, 1999).

Em 1980, Thomas Jones¹⁸ define RSE como "a noção de que as empresas têm uma obrigação para com outros grupos que integram a sociedade, diferentes dos seus acionistas, e que vai para além do que está previsto na lei e no contrato social." (Carroll, 1999, p. 284) Segundo Carroll,¹⁹ um dos maiores contributos de Jones (1980) foi a ênfase que este autor deu à ideia de que a RSE "deve ser vista como um processo e não apenas como um conjunto de resultados, procurando, assim, contornar a dificuldade em alcançar um consenso relativamente ao que constitui um comportamento socialmente responsável." (Duarte, 2014, p. 539)

Em 1984, Peter Drucker defende a ideia de que a responsabilidade social e a rentabilidade são noções compatíveis e complementares, bem como a ideia de que as empresas devem converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio rentáveis (Carroll, 1999). Drucker²⁰ explica que a "[...] responsabilidade social do negócio é domar o dragão, ou seja, converter um problema social numa oportunidade económica e de benefício económico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza." (Carroll, 1999, p. 286)

A partir da década de 80, verifica-se também um aumento do interesse em operacionalizar a RSE e surgem os primeiros estudos com o objetivo de perceber se existe alguma relação entre o desempenho financeiro das empresas e a RSE. Os investigadores pretendem confirmar a hipótese de que as empresas socialmente responsáveis também são lucrativas, o que pode ser um argumento a favor da RSE (Carroll, 1999). Nesta década, Carroll (1999) destaca dois estudos empíricos:

- (i) o estudo de Philip Cochran e Robert Wood (1984), que visava verificar se existia alguma relação entre RSE e desempenho financeiro das empresas, utilizando um índice de reputação das empresas como instrumento de medida de RSE;
- (ii) o estudo de Kenneth Aupperle, Archie Carroll e John Hatfield (1985) que, ao desenvolver uma escala de medição do conceito de RSE, com quatro dimensões, a partir do modelo de Carroll (1979), foi um dos primeiros estudos a utilizar um constructo de RSE

¹⁸ Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.284.

¹⁹ Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295 in Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor. P.539.

²⁰ Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.286.

existente na literatura sobre o tema.²¹

A respeito desta década, Carroll (1999) menciona, também, como exemplo do aumento do interesse em ir além do conceito de RSE, a crescente aceitação da noção de *corporate social performance* (CSP) como uma teoria mais abrangente, na qual a RSE pode ser inserida. Com efeito, apesar de alguns autores já terem abordado a noção de CSP na década anterior, a ideia de um modelo de CSP continua a suscitar bastante interesse na década de 80 (Carroll, 1999).

Steven Wartick e Philip Cochran (1985) apresentam um modelo de CSP que constitui um quadro mais compreensivo, no qual se pode classificar a RSE (Carroll, 1999).

Para Carroll (1999), um dos maiores contributos destes autores foi a reformulação de três aspetos que tinham sido abordados no seu próprio modelo de CSP (Carroll, 1979) – nomeadamente: *corporate social responsibilities*, i.e., responsabilidades sociais das empresas; *corporate social responsiveness*, i.e., capacidade de resposta social das empresas; e, por fim, *social issues*, i.e., questões sociais – num modelo baseado em princípios, processos e políticas de responsabilidade social.

Segundo o modelo de Wartick e Cochran (1985), as categorias económica, legal, ética e discricionária constituem princípios de RSE, ao passo que as categorias respeitantes à capacidade de resposta social – reativa, defensiva, acomodação e proactiva – são tratadas como processo e servem de orientação filosófica para guiar a interação com as políticas do desempenho social corporativo (Wartick & Cochran, 1985, citado por Freire & Souza, 2010).

Na mesma década, R. Edward Freeman (1984) incorpora a noção de *Stakeholder Theory* no conceito de RSE. Segundo esta noção, as empresas têm obrigações para com outros grupos existentes na sociedade, para além dos acionistas e trabalhadores (Leal, 2005).

De acordo com Carroll (1991, citado por Carroll, 1999), este modelo permitiu dar resposta a algumas críticas que foram feitas ao seu conceito de RSE, por este ser vago e pouco específico relativamente a uma questão: A empresa tem responsabilidades sociais para com quem?

Segundo Carroll (1999), o conceito de «partes interessadas», popularizado por Freeman (1984), personaliza as responsabilidades sociais, delineando os indivíduos ou grupos específicos que a empresa deve considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. Por essa razão, Carroll (1991, citado por Carroll, 1999) afirmou que há um ajustamento natural entre a ideia de RSE e as «partes interessadas» das empresas.

²¹ Wayne Visser (2006) efetuou uma análise comparativa dos resultados de vários estudos empíricos (Aupperle, Hatfield & Carroll, 1983, 1985; Pinkston & Carroll, 1994; Edmondson & Carroll, 1999; Burton, Farh & Hegarty, 2000), que foram desenvolvidos com base no modelo de Carroll (1979, 1991).

Anos 90

Na década de 90, mantém-se a tendência observada ao longo da década de 80. Ou seja, o conceito de RSE serve como base, ou ponto de partida, para o surgimento de mais conceitos e temas relacionados com a RSE, como os conceitos de cidadania empresarial e de ética organizacional (Carroll, 1999).

Em 1991, conforme afirma Carroll (1999), Donna Wood,²² com base nos modelos de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985), propõe um modelo de CSP, composto por princípios, processos e resultados, “mais compreensivo” (p. 289) do que as versões anteriores propostas por esses autores. Segundo Carroll (1999), Wood (1991) reformulou o modelo de CSP, apresentado por Wartick e Cochran (1985), em três partes: 1) depois de identificar a sua relação com os quatro domínios de RSE de Carroll (1979) – económico, legal, ético e discricionário –, propôs três princípios de RSE: o princípio de legitimidade social – nível institucional; o princípio de responsabilidade pública – nível organizacional; e, por fim, o princípio de discernimento da gestão²³ – nível individual; 2) identificou os processos de *corporate social responsiveness*, ou seja, os processos de RSE que estavam articulados com as categorias de *responsiveness* de Carroll – reativa, defensiva, acomodativa e proactiva, que Wartick e Cochran (1985) formularam como políticas –, e sublinhou que estes processos estão relacionados com a análise do meio envolvente, a gestão dos *stakeholders* e a gestão dos assuntos sociais; 3) reorganizou as políticas de Wartick e Cochran (1985), que eram uma adaptação da categoria *social issues* de Carroll, num novo tópico: os resultados do comportamento empresarial, que integram impactos sociais, programas sociais e políticas sociais.

No mesmo ano, Carroll (1991) revê a sua definição de RSE composta por quatro dimensões: primeiro, passa a designar a componente discricionária por filantrópica, sugerindo que esta engloba a cidadania corporativa; segundo, apresenta as quatro componentes da RSE numa pirâmide, na base da qual estão as responsabilidades económicas, seguidas das responsabilidades legais, éticas e filantrópicas, por ordem ascendente (Carroll, 1999). Ou seja, segundo Carroll (1991), “a empresa socialmente responsável procura ter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã empresarial.” (p. 43)

Carroll (1991) sublinha que, apesar de existir uma configuração piramidal, as empresas não devem olhar para as diversas componentes da RSE de um modo sequencial, mas sim tentar abraçar todas em simultâneo. O autor esclarece que a sua decisão de dispor

²² Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718 in Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3). P.289.

²³ Na literatura portuguesa sobre o tema, o termo «*Managerial Discretion*» surge traduzido por “discernimento da gestão” (cf. Faria e Leal, 2009, p. 4).

as quatro componentes numa pirâmide tinha intuito meramente gráfico e não visava imprimir qualquer significado sequencial. Na verdade, Carroll (1991) defende que a empresa socialmente responsável deve “participar em decisões, ações e programas que preencham simultaneamente todas as componentes” (p. 43).

Tal como já foi referido anteriormente, durante as décadas de 80 e 90 do século XX surgiram desenvolvimentos em conceitos complementares ao de responsabilidade social, tais como: *corporate social performance* (CSP), *corporate social responsiveness*, ética nos negócios, cidadania empresarial e gestão dos *stakeholders*. No Quadro 2 apresenta-se o resumo de alguns desses conceitos.

Quadro 2: RSE e conceitos relacionados

Fonte: Adaptado de Leal (2005, p. 5)

Conceito	Definição	Autores
Corporate Social Performance (CSP)	Conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciem as relações da empresa com a sociedade. O modelo de CSP inclui princípios, processos e resultados socialmente responsáveis.	Wartick e Cochran (1985), citados por Wood (1991)
Social Responsiveness	Capacidade de responder às pressões sociais; é a capacidade das empresas para responderem de modo responsável aos desafios, antecipando o surgir de questões sociais e desenvolvendo um conjunto de políticas antecipatórias como estratégia de gestão. A empresa usa os seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais está integrada no plano estratégico.	Frederick (1978), Borger (2001)
Ética nos Negócios	Refere-se à forma como a empresa integra um conjunto de valores considerados essenciais (como os valores da honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, nas práticas e no processo de tomada de decisão, ao nível de toda a sua organização. Adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a adesão às regras internas e regulamentos.	Borger (2001)
Cidadania Empresarial	A cidadania empresarial inclui preocupações básicas como promover o desenvolvimento da competência empresarial e a sustentabilidade da empresa, evitar riscos e proteger a boa reputação da empresa ou assegurar o bem-estar dos seus trabalhadores. Inclui também fazer as coisas certas, refletir sobre as crenças das pessoas e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.	Borger (2001)
Stakeholder Theory	A <i>stakeholder theory</i> incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade, para além dos acionistas e dos trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social.	Freeman (1984)

Anos 2000

Recentemente, Carroll referiu-se à primeira década do século XXI como a era da cidadania empresarial global (Duarte, 2014). Segundo Archie B. Carroll e Kareem

Shabana,²⁴ “esta década ficou marcada pela forte preocupação com o tema da ética empresarial (devido às fraudes e escândalos de *Wall Street*) e também pelo fascínio da comunidade empresarial pelas noções de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável” (Duarte, 2014, p. 540).

Nesta década verificam-se também “significativos avanços no pensamento sobre o papel das organizações na sociedade no contexto europeu.” (Duarte, 2014, p. 540) Segundo Duarte (2014), estes avanços são particularmente relevantes, na medida em que, até então, o debate e a conceptualização sobre a RSE tinham ocorrido, sobretudo, nos EUA. Portanto, como refere Duarte (2014), nesta nova era é introduzida uma outra dimensão na conceptualização da RSE: “a cultural e geograficamente definida” (p. 540).

Atualidade

Para João Carvalho, Jan Jonker e Nikolay Dentchev (2014), a fase atual é caracterizada por uma orientação estratégica e económica, no que respeita à RSE.

Na perspetiva de Carvalho e colaboradores (2014), verificou-se uma mudança no âmbito da literatura dedicada à RSE. Ou seja, o argumento normativo, segundo o qual as empresas devem assumir as suas responsabilidades sociais e ambientais, deu lugar a um argumento favorável ao aprofundamento do conhecimento acerca da forma como os gestores podem cumprir mais eficaz e eficientemente essas responsabilidades.

Esta mudança ocorreu ao longo dos últimos anos e foi impulsionada pelas práticas empresariais que estiveram na origem de enormes escândalos e que exigiram a adoção de medidas, por parte da gestão de topo das empresas, neste domínio. O surgimento de responsáveis pela responsabilidade social nas empresas, as políticas sociais e ambientais das empresas e os relatórios sobre as suas práticas de RSE, são apenas alguns exemplos da maior atenção dada a este tema (Carvalho et al., 2014).

Além disso, tem-se observado que a preocupação das empresas com os seus *stakeholders*, tanto a nível social como ambiental, também pode dar origem a oportunidades reais de negócio, como é o caso, por exemplo, das inovações e dos novos modelos de negócio que integram preocupações com questões ambientais e sociais (Carvalho et al., 2014).

²⁴ Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105 in Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor. P.540.

1.2 O conceito de Cidadania Corporativa

De entre os constructos similares à RSE, a Cidadania Corporativa (CC) é o que apresenta maiores desafios (Lopes, 2015), uma vez que o seu significado se confunde com RSE (Isabelle Maignan, O. C. Ferrell & G. Thomas M. Hult, 1999, e Dirk Matten & Andrew Crane, 2005, citados por Lopes, 2015) e também pode representar diferentes funções consoante o contexto (Deborah Vidaver-Cohen & Peggy Bronn, 2008, citado por Lopes, 2015).

Como referem Garriga e Melé (2004), a maioria dos autores considera que o conceito de CC “tem uma afinidade com a noção de cidadão, numa relação estreita com o sentimento de pertença a uma comunidade” (p. 57). De acordo com esta perspetiva, a empresa tem direitos, deveres e responsabilidades na sociedade, da mesma forma que os cidadãos têm os seus direitos, deveres e responsabilidades (Malcolm McIntosh, 2007).

Conceptualmente, a noção de cidadania põe em evidência o facto de, atualmente, muitas atividades relacionadas com a RSE estarem a ser desenvolvidas, cada vez mais, em domínios que eram tradicionalmente considerados como políticos. Por exemplo, algumas atividades filantrópicas de apoio à educação ou às artes estão a aumentar, perante a diminuição dos apoios do Estado nessas áreas. Um efeito semelhante verifica-se com o empenho das empresas na implementação de normas sobre os direitos humanos e laborais, que ocorre, muitas vezes, nos países em desenvolvimento, quando os governos não se mostram dispostos a proteger os seus cidadãos. A «cidadania corporativa» aborda esta dimensão e conceptualiza a empresa como um membro da sociedade que está envolvido e participa, de diversas formas, no governo da sociedade, à semelhança de um cidadão comum (McIntosh, 2007).

Na prática, porém, o termo «cidadania corporativa» é utilizado, muitas vezes, como sinónimo de «responsabilidade (social) corporativa» e é relacionado, por vezes, com a «ética empresarial» ou a «governança corporativa» (McIntosh, 2007).

No final do século XX, o termo «cidadania corporativa» foi adotado por muitas empresas e consultoras de gestão, nos EUA e no Reino Unido, para mostrar a aparente nova preocupação com as pessoas e com o planeta. No meio empresarial, a expressão «cidadania corporativa» é utilizada, muitas vezes, para evocar noções de pertença a uma comunidade, de participação e de boa vizinhança, sendo também um assunto frequentemente relacionado com o risco, a reputação, a comunicação e a gestão estratégica (McIntosh, 2007).

Como foi constatado por muitos autores, o termo «cidadania corporativa» tem sido usado de maneira pouco rigorosa, pelo que a sua legitimidade, enquanto expressão amplamente entendida, tem sido prejudicada. Nesse aspeto, contudo, este constructo tem

essa característica em comum com alguns dos seus sinónimos e outros termos com os quais se relaciona, como o termo «desenvolvimento sustentável» (McIntosh, 2007).

De acordo com Maignan e colaboradores,²⁵ a CC “designa as atividades e os processos organizacionais adotados pela empresa para assumir as suas responsabilidades sociais” (Lopes, 2015, p. 96). Desta forma, a CC concentra-se apenas nas atividades desenvolvidas pelas empresas para atender às necessidades sociais em concreto, sendo um constructo que tem um domínio mais restrito do que a RSE (Lopes, 2015). A RSE distingue-se também da CC porque investiga questões morais, de gestão e sociológicas, enquanto a CC atua no nível restrito das atividades desenvolvidas pelas empresas para atender às necessidades concretas da sociedade (Maignan et al., 1999, citado por Lopes, 2015).

Em resumo, quanto às diferenças e semelhanças entre a RSE e a CC, podemos dizer que a CC se aproxima da RSE, porque apoia a participação cívica no envolvimento direto com a comunidade (Garriga & Melé, 2004, citado por Lopes, 2015), mas distancia-se desta, por se concentrar nas atividades empresariais e se tratar de um conceito mais usado no meio empresarial (Matten & Crane, 2005, citado por Lopes, 2015).

Matten e Crane (2005) analisaram o uso do termo «cidadania corporativa» na literatura sobre gestão e identificaram três perspetivas relativamente à CC: a visão limitada, a visão de CC equivalente a RSE e a visão extensiva.²⁶

1.2.1 Visão limitada de CC

A identificação da CC com doações das empresas a favor da comunidade e outras ações semelhantes predominou na fase inicial da utilização do termo e ainda hoje está bastante presente. Carroll (1991), por exemplo, associou ser um bom cidadão corporativo às responsabilidades filantrópicas – o quarto nível na sua definição de RSE (Matten & Crane, 2005). Para Carroll (1991), a CC era uma atividade discricionária das empresas. Ou seja, na medida em que vai além do que é esperado pela sociedade, depende apenas da vontade das empresas de contribuir com algo para a comunidade. Por ser meramente desejada pela sociedade, esta forma de atividade de cidadania também era considerada menos importante do que as outras três categorias (Matten & Crane, 2005).

²⁵ Maignan, I., Ferrell, O.C., & Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 455-469 in Lopes, M. (2015). A influência dos *stakeholders* na responsabilidade social empresarial estratégica. Tese apresentada ao Departamento de Marketing do ISCTE-IUL para obtenção do grau de doutor, orientada por Nelson José dos Santos António, Lisboa. Consultada em 6 de setembro de 2016 em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10038>. P.96.

²⁶ Crane, Matten e Moon (2008a; 2008b) sugerem que se adote a visão extensiva de CC, visto que é a única que vai além do conceito de RSE e similares.

1.2.2. Visão de CC equivalente a RSE

O segundo entendimento comum sobre a CC tem um carácter mais geral e consiste, essencialmente, na fusão da CC com algumas concepções de RSE existentes, sem ser definido qualquer papel para a empresa. Um exemplo evidente desta perspetiva é o uso do termo «cidadania corporativa» por Carroll, em 2008, num artigo intitulado “The four faces of corporate citizenship”, onde este autor definiu a CC exatamente da mesma forma como tinha definido a RSE, duas décadas antes, ou seja, envolvendo quatro componentes: económica, legal, ética e filantrópica (Matten & Crane, 2005).

Esta visão de CC foi adotada por vários autores, apesar de, nalguns casos, as expressões usadas serem ligeiramente diferentes. Isabelle Maignan e O. C. Ferrell,²⁷ por exemplo, definiram CC como “a medida em que as empresas cumprem as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias, que lhes são impostas pelos seus *stakeholders*.” (Matten & Crane, 2005, p. 169)

Por outro lado, segundo Matten e Crane (2005), grande parte dos autores adotaram esta visão, destacando alguns aspetos da RSE, como a sustentabilidade (Marsden, 2000) e o papel da gestão dos negócios (Reilly & Kyj, 1994), ou desenhando linhas conceptuais no sentido da abordagem das «partes interessadas» (Andriof & McIntosh, 2001b; Davenport, 2000).

Portanto, face ao que foi exposto anteriormente, Matten e Crane (2005) consideraram que, de acordo com esta visão, a CC funciona apenas como uma nova forma de apresentar conceitos já existentes, mesmo quando é aplicada num contexto mais vasto ou a um conjunto diferente de assuntos.

1.2.3 Visão extensiva de CC

Recentemente, começou a surgir um terceiro ponto de vista, na literatura académica, que Dirk Matten, Andrew Crane e Wendy Chapple (2003) designaram de «visão extensiva da CC», para salientar o facto de este conceito ir para além das responsabilidades filantrópicas e da RSE. Para Crane, Matten e Moon (2008b), a visão extensiva da CC, “leva a sério a ideia de que a cidadania pode fornecer uma conceptualização política da empresa.” (p. 30)

Segundo Crane e colaboradores (2008b), Donna Wood e Jeanne Logsdon (2001, 2002) encontram-se entre os primeiros autores que abordaram, de forma deliberada, a noção de «cidadania» como um conceito político. Crane e colaboradores (2008b)

²⁷ Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297 in Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1). P.169.

salientaram ainda que eles próprios também utilizaram o termo «cidadania» com o mesmo sentido, em alguns dos seus trabalhos anteriores (Matten & Crane, 2005; e Moon et al., 2005, citados por Crane et al., 2008b)

1.3 Teorias e Abordagens sobre RSE

A literatura sobre RSE é vasta e diversa, sendo possível concluir rapidamente que existem muitas teorias relacionadas com o tema (Faria & Leal, 2009).

Tradicionalmente os debates sobre a RSE têm oscilado entre duas posições extremas (L. Marie Lauesen, 2013; Sebastião Teixeira, 1998), havendo uma espécie de *continuum* de posições que variam essencialmente em termos de graduação (Teixeira, 1998): de um lado, temos a visão clássica da empresa, segundo a qual as empresas não têm de assumir qualquer responsabilidade social, mas apenas gerar tantos lucros quanto possível para os seus *shareholders*, ou seja, para os acionistas e/ou proprietários (e.g., Friedman, 1970; Jensen, 2002; Porter & Kramer, 2002, 2006); do outro lado, temos a visão contemporânea, que tem em conta os interesses dos *stakeholders* da empresa, ou seja, de qualquer indivíduo ou organização que pode afetar a concretização dos objetivos da empresa ou ser afetado por esta, incluindo os acionistas e/ou proprietários, que são apenas um dos grupos que os gestores devem servir, e nem sempre o mais importante (e.g., Carroll, 1991; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman et al., 2010; Matten & Moon, 2008; Schwartz & Carroll, 2003).

Garriga e Melé (2004) agruparam as teorias sobre RSE, segundo o respetivo foco num dos aspetos da realidade social – economia, política, integração social e ética –, em quatro grandes grupos – instrumental, político, integrativo e ético –, e distinguiram várias abordagens dentro de cada grupo. No Anexo 3, encontram-se os quadros que sintetizam as teorias e abordagens à RSE propostas por Garriga e Melé (2004).

Nas páginas seguintes, apresentamos um resumo das principais características de cada teoria e descrevemos, de forma mais pormenorizada, as abordagens à RSE que consideramos mais relevantes para o tema desta dissertação.

1.3.1 Teorias Instrumentais

As teorias instrumentais veem a RSE como um instrumento estratégico que permite às empresas alcançar os seus objetivos económicos e criar riqueza, defendendo que esta é a sua única responsabilidade para com a sociedade. Estas teorias consideram somente o aspeto económico das interações entre as empresas e a sociedade (Garriga & Melé, 2004). Desta forma, diversas práticas de RSE podem ser afastadas, por não serem geradoras de resultados económicos positivos (Rego et al., 2007). Estas teorias tentam responder à

pergunta “quais são as atuações socialmente responsáveis que podem tornar as empresas mais competitivas e bem sucedidas?” (Rego et al., 2007, p. 133).

Para Garriga e Melé (2004), este grupo de teorias pode ser subdividido em três abordagens: (i) Maximização do valor para o acionista; (ii) Estratégia para alcançar vantagem competitiva; e (iii) Marketing de causas.

1.3.2 Teorias Políticas

As teorias políticas centram-se nas relações de poder entre a empresa e a sociedade. Ou seja, este grupo de teorias analisa as interações e ligações estabelecidas entre as empresas e a sociedade, focando-se no poder e na posição que as empresas assumem na sociedade e procurando identificar a responsabilidade daí decorrente para as empresas (Garriga & Melé, 2004). As teorias políticas tentam responder à pergunta “como devem as empresas gerir o enorme poder que têm na sociedade e, até, na vida política?” (Rego et al., 2007, p. 134).

Segundo Garriga e Melé (2004), este grupo de teorias pode ser subdividido em três abordagens: (i) Constitucionalismo empresarial; (ii) Teoria do contrato social integrativo; e (iii) Cidadania empresarial.

1.3.2.1 Cidadania Empresarial

A visão da empresa como um cidadão com algum envolvimento na comunidade local não é uma ideia nova. No entanto, o interesse dos empresários no conceito de «cidadania corporativa» foi renovado recentemente, devido a um conjunto de fatores que tiveram impacto na relação entre a empresa e a sociedade (Garriga & Melé, 2004). De entre esses fatores, a crise do Estado Social e o fenómeno da globalização são os que mais se destacam, mas também se verifica uma redução dos custos das empresas devido às inovações tecnológicas, bem como uma desregulação nalguns setores de atividade. Todos estes fatores tiveram influência no panorama atual, que é caracterizado cada vez mais pela hegemonia económica e social de grandes multinacionais, cujo volume de negócios pode ultrapassar, nalguns casos, o orçamento de muitos Estados (Garriga & Melé, 2004; Rego et al., 2007).

Entre o final da década de 90 do século XX e o início do século XXI, o conceito de CC tornou-se mais popular junto dos empresários e, desde então, o número de estudos académicos sobre o tema também tem vindo a aumentar (Andriof & McIntosh, 2001; Matten & Crane, *in press*, citado por Garriga e Melé, 2004). Todavia, constata-se que o conceito de CC não tem o mesmo significado para todos (Garriga & Melé, 2004). Matten e colaboradores (2003, citado por Garriga & Melé, 2004) distinguiram, como vimos, três visões

de CC: (i) uma visão limitada de CC – usada com um sentido próximo da filantropia empresarial, do investimento social ou de certas responsabilidades assumidas para com a sociedade; (ii) uma visão de CC equivalente a RSE; e (iii) uma visão extensiva de CC, segundo a qual as empresas assumem um papel na sociedade, que era tradicionalmente assumido pelo Estado, quando há uma lacuna a nível da proteção social.

Apesar de existirem algumas diferenças importantes nas teorias sobre a CC, a maioria dos autores converge nalguns aspetos, nomeadamente: o forte senso de responsabilidade empresarial em relação à comunidade local; e a criação de parcerias, que são meios específicos usados pelas empresas para formalizar o seu desejo de contribuir para a comunidade local e para a preservação do meio ambiente (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3 Teorias Integrativas

As teorias integrativas focam-se na resposta das empresas às pressões sociais, argumentando que a existência, a continuidade e o crescimento das empresas depende da sociedade. Ou seja, este grupo de teorias analisa o modo como as empresas integram os valores e as exigências da sociedade nas suas decisões e ações, considerando que a legitimidade e o prestígio das empresas advêm, precisamente, da sua capacidade de atenderem às exigências sociais (Garriga & Melé, 2004). As teorias integrativas procuram responder à pergunta “como podem [as empresas] integrar as várias solicitações da comunidade nas [suas] decisões e ações?” (Rego et al., 2007, p. 134).

Segundo Garriga e Melé (2004), este grupo de teorias pode ser subdividido em quatro abordagens: (i) Gestão de assuntos sociais; (ii) Princípio da responsabilidade pública; (iii) Gestão dos *stakeholders*; e (iv) Desempenho social da empresa.

1.3.3.1 Gestão de Assuntos Sociais

De acordo com Garriga e Melé (2004), a abordagem da gestão de assuntos sociais surgiu na década de 70 e assenta na “sensibilidade social, ou capacidade de resposta às questões sociais, e nos processos de gestão das empresas para geri-los” (p. 58). Nesta abordagem, destacam-se autores como Ackerman²⁸, Sethi²⁹, Jones³⁰, e Wartick e Rude³¹.

Segundo esta abordagem, é crucial analisar a diferença entre aquilo que a sociedade espera que seja o desempenho das empresas e o seu real desempenho. Esta

²⁸ Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands, *Harvard University Review*, 51(4), 88–98.

²⁹ Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 17(3), 58–65.

³⁰ Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22(2), 59-67.

³¹ Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?. *California Management Review*, 29(1), 124-132.

diferença encontra-se localizada na zona designada, por Ackerman (1973), de “zona de discrição”, da qual fazem parte possíveis atividades empresariais que não são reguladas nem ilegais (Garriga & Melé, 2004). É sobre esta zona que a empresa vê projetados alguns sinais pouco claros da sua envolvente, mas aos quais cabe responder de modo apropriado (Garriga & Melé, 2004). Assim, recomenda-se que a empresa esteja atenta aos aspetos sociais sinalizados pela envolvente, por exemplo, através dos meios de comunicação social ou das pressões de grupos de interesses (Ackerman, 1973, citado por Rego et al., 2007). De acordo com Ackerman e Bauer (1976), esta diferença deve ser compreendida pelas empresas, para que seja possível definir uma resposta com o objetivo de a superar (Garriga & Melé, 2004).

Ackerman (1973) analisou o modo como os objetivos sociais são divulgados e integrados nas empresas – designando-o de «processo de institucionalização» –, quais os fatores considerados relevantes nas estruturas internas das empresas e quais os mecanismos de integração que permitem gerir, da melhor forma possível, as questões sociais dentro das empresas (Garriga & Melé, 2004).

Em 1980, Jones³² referiu o seguinte: “corporate behavior should not in most cases be judged by the decisions actually reached but by the process by which they are reached” (Garriga & Melé, 2004, p. 58). Por conseguinte, este autor focou-se mais na ideia de processo, como abordagem aos assuntos sociais, do que nos princípios. Em suma, Jones (1980) centrou-se mais nos processos de decisão e de implementação das práticas de RSE do que nos processos de conceptualização (Garriga & Melé, 2004).

A «gestão dos assuntos sociais» é um conceito ampliado do conceito de «sensibilidade social», distinguindo-se deste último pela ênfase que é atribuída ao processo de elaboração de uma resposta às questões sociais por parte das empresas (Garriga & Melé, 2004).

Wartick e Rude³³ definiram o conceito de «gestão dos assuntos sociais» da seguinte forma: “the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it” (Garriga & Melé, 2004, p. 58). Para estes autores, a gestão dos assuntos sociais permite às empresas antecipar situações problemáticas e eliminar o fator surpresa, funcionando como um sistema de alerta para as oportunidades e potenciais ameaças decorrentes de mudanças sociais e

³² Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67 in Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1). P.58.

³³ Wartick, S., & Rude, R. (1986). Issues management: Corporate fad or corporate function? *California Management Review*, 29 (1), 124–140 in Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1). P.58.

políticas, que podem surgir da envolvente social (Wartick & Rude, 1986, citado por Garriga & Melé, 2004).

1.3.3.2 Princípio da Responsabilidade Pública

Com o intuito de orientar a responsabilidade da empresa, alguns autores procuraram dar-lhe um conteúdo apropriado, limitando o seu âmbito (Garriga & Melé, 2004). Preston e Post (1975, 1981, citado por Garriga & Melé, 2004), criticaram as abordagens da «sensibilidade social» e a puramente processual (Jones, 1980), por serem insuficientes. Em alternativa, os autores propuseram o «princípio da responsabilidade pública». Usaram o termo «público», em vez de «social», para salientar a importância do processo público, em contraste com as visões acerca da moralidade pessoal ou sobre os grupos de interesse que definem o âmbito das responsabilidades (Garriga & Melé, 2004).

Segundo Preston e Post (1975, 1981), referidos por Garriga e Melé (2004), é possível encontrar, no quadro da política pública, diretrizes para um comportamento adequado por parte das empresas. Preston e Post³⁴ acrescentam: “public policy includes not only the literal text of law and regulation but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements and enforcement or implementation practices” (Garriga & Melé, 2004, p. 58). Como salientam Garriga e Melé (2004), “[e]sta é a essência do princípio da responsabilidade pública.” (p. 59)

Preston e Post analisaram o campo de ação, no que diz respeito à responsabilidade das empresas, em termos de envolvimento «primário» e «secundário» das mesmas com o seu ambiente social. O envolvimento primário está relacionado com a principal tarefa da empresa, a nível económico, e inclui, por exemplo, a localização e a criação da empresa, a pesquisa de fornecedores, o envolvimento dos colaboradores, a produção e a venda dos produtos. Inclui também os requisitos legais. O envolvimento secundário surge como consequência do primário, e inclui, por exemplo, as oportunidades de progressão na carreira e os prémios de desempenho, que advêm da atividade principal de seleção e promoção dos empregados (Garriga & Melé, 2004).

Ao mesmo tempo, os autores são a favor da intervenção das empresas no processo de definição das políticas públicas, especialmente em áreas onde as políticas públicas ainda não estão claramente estabelecidas ou ainda se encontram em transição (Garriga & Melé, 2004). Como referem Preston e Post:³⁵ “[i]t is legitimate – and may be

³⁴ Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private management and public policy, *California Management Review*, 23(3), 56–63 in Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1). P.58.

³⁵ Obra citada acima. P.59.

essential – that affected firms participate openly in the policy formation” (Garriga & Melé, 2004, p. 59).

Na prática, a descoberta do conteúdo do «princípio da responsabilidade pública» é uma tarefa complexa e difícil (Garriga & Melé, 2004). Como Preston e Post³⁶ reconhecem: “the content of public policy is not necessarily obvious or easy to discover, nor is it invariable over time” (Garriga & Melé, 2004, p. 58).

De acordo com Garriga e Melé (2004), esta abordagem foi desenvolvida paralelamente ao estudo do relacionamento entre o governo e as empresas (Vogel, 1986). Estes estudos focaram a regulamentação governamental – a sua formulação e implementação – bem como as estratégias empresariais para influenciar essa regulamentação, incluindo, por exemplo, as contribuições para campanhas eleitorais e o exercício de *lobbying* (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3.3 Gestão dos *Stakeholders*

Segundo Garriga e Melé (2004), a abordagem da gestão dos *stakeholders* focaliza-se nos *stakeholders*, ou «partes interessadas», isto é, “nas pessoas que afetam as políticas e as práticas da empresa ou são afetadas por elas.” (p. 59)

Emshoff e Freeman (1978, citado por Garriga & Melé, 2004) apresentaram dois princípios básicos que estão por detrás de uma eficiente gestão dos *stakeholders*: 1) o objetivo central é alcançar a máxima cooperação entre todo o sistema de *stakeholders* e os objetivos da empresa; 2) as estratégias mais eficientes para gerir relações com os *stakeholders* envolvem esforços que, simultaneamente, tratam de questões que afetam múltiplos *stakeholders*.

Esta abordagem defende que a gestão das empresas não deve orientar-se somente pelos interesses dos seus *shareholders*, ou seja, dos acionistas e/ou proprietários, mas deve ter em conta os interesses de todos os *stakeholders*, incluindo trabalhadores, comunidades locais, clientes, fornecedores, autoridades públicas, concorrentes, sociedade em geral. Ou seja, esta abordagem procura integrar diferentes grupos de interesses no processo decisório da empresa. Em resumo, esta corrente refuta o primado dos interesses dos *shareholders* e defende que as práticas de RSE devem ser orientadas para todos os *stakeholders*, procurando uma gestão equilibrada dos interesses de todas as partes envolvidas na vida da empresa (Garriga & Melé, 2004).

Neste âmbito, foram realizados vários estudos empíricos, sobre diversos tópicos (Garriga & Melé, 2004), nomeadamente: como determinar as melhores práticas na relação com os *stakeholders* (Bendheim et al., 1998); a saliência do *stakeholder* para os gestores

³⁶ Obra citada acima. P.58.

(Mitchell et al., 1997; Agle & Mitchell, 1999); o impacto da gestão dos *stakeholders* no desempenho financeiro (Berman et al., 1999); como podem os gestores responder de forma equilibrada às exigências de múltiplos *stakeholders* (Ogden & Watson, 1999); entre outros.

1.3.3.4 Desempenho Social da Empresa

A abordagem do desempenho social da empresa integra ideias preconizadas por algumas das teorias mencionadas anteriormente, procurando encontrar uma legitimação social, através da criação de processos que respondam adequadamente às exigências sociais (Garriga & Melé, 2004). Carroll (1979) introduziu esta corrente, quando apresentou um modelo tridimensional de desempenho da empresa, contendo três elementos: (i) uma definição de RSE; (ii) uma lista de questões em que esteja presente a responsabilidade social; (iii) uma especificação de qual a filosofia de resposta às questões sociais (Garriga & Melé, 2004).

Em 1985, Wartich e Cochran desenvolveram a abordagem de Carroll, sugerindo que o desempenho social da empresa assenta nos princípios da responsabilidade social, no processo de resposta social e na política de gestão de assuntos sociais (Garriga & Melé, 2004).

Em 1991, Wood deu também um importante contributo para o desenvolvimento desta abordagem, definindo um modelo de desempenho social da empresa composto por princípios de RSE, processos de «sensibilidade social» corporativa e resultados do comportamento da empresa (Garriga & Melé, 2004).

1.3.4 Teorias Éticas

As teorias éticas realçam as questões éticas na relação entre as empresas e a sociedade. Ou seja, este grupo de teorias preocupa-se em identificar os princípios de atuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades (Garriga & Melé, 2004). Estas teorias defendem que a relação entre os negócios e a sociedade deve reger-se por princípios éticos e que as empresas devem encarar a responsabilidade social como um dever ético, independentemente de quaisquer outras considerações (Garriga & Melé, 2004). As teorias políticas procuram responder à pergunta “o que é correto que [as empresas] façam para o bem da sociedade?” (Rego et al., 2007, p. 134).

De acordo com Garriga e Melé (2004), este grupo de teorias pode ser subdividido em quatro abordagens: (i) Teoria normativa dos *stakeholders*; (ii) Direitos universais; (iii) Desenvolvimento sustentável; e (iv) Bem comum.

1.3.4.1 Teoria Normativa dos *Stakeholders*

A perspetiva da gestão dos *stakeholders*, referida anteriormente, foi incluída nas teorias integrativas, pois alguns autores consideram que esta forma de gestão é um meio de integrar as exigências sociais nas decisões e ações das empresas. Contudo, depois da publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de Freeman (1984), a teoria da gestão dos *stakeholders* transformou-se numa teoria ética, pois assumiu os princípios éticos como fator central na gestão equilibrada dos *stakeholders*, afastando-se assim da perspetiva de integração das exigências da sociedade. Neste livro, Freeman³⁷ sustentou, como ideia básica, que “os gestores têm uma relação fiduciária para com os *stakeholders* [...]” (Garriga & Melé, 2004, p. 60), em vez de terem só deveres para com os acionistas, como foi preconizado pela visão tradicional da empresa (Garriga & Melé, 2004).

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* são todos os grupos que podem afetar ou ser afetados pelo cumprimento dos objetivos da empresa, ou seja, os fornecedores, os consumidores, os trabalhadores, os acionistas e a comunidade local (Freeman, 1984, citado por Garriga & Melé, 2004).

De uma forma mais precisa, Donaldson e Preston (1995, citado por Garriga & Melé, 2004) afirmaram que esta abordagem tem um núcleo normativo baseado em dois pressupostos fundamentais: (i) os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos importantes da atividade da empresa – os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na empresa, independentemente de esta ter também, ou não, algum interesse funcional neles; (ii) aqueles interesses têm um valor intrínseco, i.e., todos os *stakeholders* merecem a mesma consideração, independentemente da sua capacidade de gerar benefícios para outros *stakeholders*, nomeadamente os acionistas e/ou proprietários.

Resumindo, as empresas socialmente responsáveis, segundo esta teoria, são aquelas que conseguem gerir de forma justa e equilibrada os interesses de todos os *stakeholders*, não se limitando a gerir somente os interesses dos *shareholders* (Garriga & Melé, 2004).

1.3.4.2 Direitos Universais

Os direitos humanos têm sido vistos como a base da RSE, especialmente no mercado global (Cassel, 2001, citado por Garriga & Melé, 2004).

Recentemente, surgiram algumas abordagens sobre a RSE baseadas nos direitos humanos (Garriga & Melé, 2004).

³⁷ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman in Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1). P.60.

Uma delas foi o Pacto Global das Nações Unidas, que inclui nove princípios nas áreas dos direitos humanos, do trabalho e do ambiente. Foi apresentado, em 1999, pelo Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, no Fórum Económico Mundial. Em 2000, foi lançada a sua fase operacional na sede das Nações Unidas, em Nova Iorque. Desde então, foi adotado por muitas empresas (Garriga & Melé, 2004).

Outro importante contributo, apresentado anteriormente e atualizado em 1999, foram os *Global Sullivan Principles*, que têm por objetivo apoiar a justiça económica, social e política por parte das empresas, onde quer que elas façam negócios (Garriga & Melé, 2004).

A certificação SA 8000, relativa ao sistema de gestão da responsabilidade social da empresa, também é baseada nos direitos humanos e laborais (Garriga & Melé, 2004).

Apesar de utilizarem diferentes abordagens, todos estes contributos são baseados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1948, assim como noutras declarações internacionais relacionadas com os direitos humanos, os direitos laborais e a proteção ambiental (Garriga & Melé, 2004).

Embora para muitas pessoas os direitos universais sejam uma mera questão de consenso, eles têm um fundamento teórico e algumas teorias da filosofia moral dão-lhes apoio (Donnelly, 1985, citado por Garriga & Melé, 2004). Nesse sentido, vale a pena mencionar a tradição da Lei Natural (Simon, 1992, citado por Garriga & Melé, 2004), que defende a existência de direitos humanos naturais (Maritain, 1971, citado por Garriga & Melé, 2004).

1.3.4.3 Desenvolvimento Sustentável

Apesar de ter sido desenvolvida a um nível global e não empresarial, esta abordagem exige uma importante contribuição das empresas (Garriga & Melé, 2004).

O termo «desenvolvimento sustentável» generalizou-se depois da publicação do relatório intitulado “*Our Common Future*”, também conhecido como Relatório *Brundtland*, em 1987. Este relatório, redigido pela *World Commission on Environment and Development* [WCED] (1987),³⁸ uma comissão das Nações Unidas, definiu o «desenvolvimento sustentável» como aquele que “procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.” (Garriga & Melé, 2004, p. 61) Apesar de este relatório só incluir o aspeto ambiental na sua definição, o conceito de «desenvolvimento sustentável» expandiu-se e,

³⁸ World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press in Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1). P.61.

mais tarde, foram acrescentadas, ao domínio ambiental, as vertentes social e económica (WBCSD, 2000,³⁹ citado por Garriga & Melé, 2004).

Por outro lado, o conceito de «desenvolvimento sustentável» também foi chamado ao contexto empresarial. De acordo com esta abordagem, uma empresa socialmente responsável é aquela que evidencia uma estratégia de gestão alicerçada nos ideais do «desenvolvimento sustentável». De maneira a comprometer as empresas com o «desenvolvimento sustentável», alguns autores defenderam a ideia de que as empresas devem publicar relatórios de atividade empresarial não apenas circunscritos à dimensão financeira mas baseados na lógica do *triple bottom line*, ou seja, integradores das vertentes económica, social e ambiental (Garriga & Melé, 2004).

1.4 Perspetiva Anglo-americana de RSE

A conceptualização mais influente do conceito de RSE é, provavelmente, a proposta por Carroll (1979), no final dos anos 70 do século XX (Duarte, 2014).

Em 2005, Matten e Moon (2005) afirmaram que o conceito apresentado por Carroll se tratava, provavelmente, do conceito de RSE “mais amplamente aceite e citado na literatura de gestão” (p. 337).

Em 2010, Carroll e Shabana também referiram que o conceito de RSE proposto por Carroll (1979) tinha sido abundantemente utilizado na pesquisa sobre o tema, ao longo dos últimos 30 anos (Carroll & Shabana, 2010).⁴⁰

Existe, portanto, um consenso em torno da ideia de que o modelo proposto por Carroll (1979, 1991), devido à sua abrangência, se tornou um dos modelos mais citados e representa o que tem sido designado, na literatura, por perspetiva anglo-americana da responsabilidade social (Sison, 2009, citado por Duarte, 2014).

1.4.1 O modelo de Carroll (1979, 1991)

De acordo com o modelo de quatro componentes da RSE, apresentado por Carroll (1979) e depois por ele aperfeiçoado (Carroll, 1991), a RSE é vista como um conceito composto por quatro categorias de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e filantrópicas.

A RSE resulta, assim, da reunião destas quatro responsabilidades, vistas como camadas sobrepostas numa pirâmide: na base, as responsabilidades económicas, a seguir

³⁹ World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneve: World Business Council for Sustainable Development.

⁴⁰ No mesmo sentido, Almeida (2009) afirmou que o modelo de Carroll (1979, 1991) “é considerado uma das tentativas mais bem sucedidas de teorizar as responsabilidades sociais das empresas” (par. 8) e “resistiu, no essencial, até à atualidade, permanecendo amplamente aceite pela comunidade científica internacional.” (par. 8)

as responsabilidades legais, as éticas e, no topo, as responsabilidades filantrópicas ou discricionárias (Carroll, 1991, citado por Crane & Matten, 2010), como ilustra a Figura 2.

As quatro categorias de responsabilidades correspondem a três expectativas da sociedade em relação às empresas num dado momento: as responsabilidades económicas e legais são requeridas, as éticas são esperadas e as filantrópicas são desejadas. As quatro categorias correspondem ainda, respetivamente, a quatro objetivos: ser lucrativo, cumprir a lei, atuar eticamente e ser uma boa cidadã empresarial (Leal et al., 2003).



Figura 2: Pirâmide da RSE (Carroll, 1991)
Fonte: Adaptado de Carroll (1991, p. 42)

De seguida, apresentam-se algumas características das categorias que compõem a RSE, de acordo com o modelo de Carroll (1991).

- Responsabilidades Económicas – A satisfação de responsabilidades económicas é exigida a todas as empresas pela sociedade: os acionistas exigem um retorno do seu investimento, os empregados exigem empregos seguros e equitativamente remunerados, os clientes exigem produtos de boa qualidade e por um preço justo, etc. Para Carroll, esta primeira camada de RSE é a base que sustenta todas as outras responsabilidades subsequentes, que se apoiam nesta base, que deve ser sólida (Carroll, 1991, citado por Crane & Matten, 2010).
- Responsabilidades Legais – A satisfação de responsabilidades legais é exigida a todas as empresas pela sociedade, e não apenas das económicas. As empresas não devem centrar-se demasiado nas suas responsabilidades económicas, esquecendo as responsabilidades

legais e adotando comportamentos contrários à lei (da concorrência, da publicidade, etc.), com o objetivo de manter ou aumentar quotas de mercado e lucros. O cumprimento das leis (que são a codificação das ideias morais da sociedade) é, portanto, um requisito prévio necessário para as empresas que procuram ser socialmente responsáveis (Carroll, 1991, citado por Crane & Matten, 2010).

– Responsabilidades Éticas – A satisfação de responsabilidades éticas é esperada pela sociedade, mesmo quando as empresas não estão obrigadas a fazê-lo pelo quadro legal. A sociedade geralmente espera que as empresas façam o que é correto, justo e razoável. Por exemplo, em países onde não existe um quadro regulador sólido a nível ambiental, as empresas estão sujeitas a pressões dos consumidores, do público em geral, dos empregados, etc. (Carroll, 1991, citado por Crane & Matten, 2010).

– Responsabilidades Filantrópicas – A satisfação de responsabilidades filantrópicas é desejada pela sociedade. As responsabilidades filantrópicas são um conjunto de iniciativas que a sociedade espera que as empresas desenvolvam discricionariamente, com vista a melhorar a qualidade de vida dos empregados, das comunidades locais ou mesmo da sociedade em geral. Por não serem atividades esperadas ou exigidas pela sociedade, são consideradas menos importantes que as outras três categorias (Carroll, 1991, citado por Crane & Matten, 2010).

1.4.1.1 Aplicação empírica do modelo de Carroll (1979)

A partir do modelo de Carroll (1979), Maignan⁴¹ construiu um instrumento de medida com o objetivo de avaliar as práticas de RSE e validou-o em França e nos EUA. Mais tarde, este instrumento foi aperfeiçoado por Maignan e colaboradores (Maignan & Ferrell, 2001; Maignan et al., 1999).

No Quadro 3, encontra-se a escala proposta por Maignan e Ferrell (2001) para avaliar as quatro dimensões do conceito de «cidadania corporativa»,⁴² segundo o modelo de Carroll (1979).

Este instrumento de medição da «cidadania corporativa», apresentado por Maignan e Ferrell (2001), foi utilizado na construção da segunda parte do questionário que integrou o nosso estudo empírico.⁴³

⁴¹ Maignan, I. (1997). *Antecedents and benefits of corporate citizenship: A comparison of U.S. and french businesses*. Unpublished doctoral dissertation, University of Memphis, Tampa.

⁴² Conforme referem Leal e Rego (2010), de acordo com Carroll (1979, 1998), a RSE “diz respeito ao quanto as empresas satisfazem as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas ou discricionárias [...]”. (p. 2) Segundo Leal e Rego (2010), estas quatro categorias de RSE, propostas por Carroll (1979, 1991), correspondem às quatro dimensões que integram a cidadania corporativa. Os mesmos autores referem que, de acordo com uma das perspetivas analisadas por Matten e Crane (2005), os conceitos de RSE e de cidadania corporativa podem ser considerados equivalentes.

⁴³ No Anexo 1 da presente dissertação, encontra-se a versão original desta escala de avaliação da RSE.

Quadro 3: Escala de avaliação da cidadania corporativa (Maignan & Ferrell, 2001)

Fonte: Adaptado de Maignan & Ferrell (2001, p. 50)

<p style="text-align: center;">Dimensão económica</p> <ul style="list-style-type: none">• A empresa tem tido sucesso na maximização dos lucros.• A empresa esforça-se por reduzir os custos de operação.• A empresa monitoriza de perto a produtividade dos seus colaboradores.• A gestão de topo define estratégias de longo prazo para o negócio.
<p style="text-align: center;">Dimensão legal</p> <ul style="list-style-type: none">• Os gestores desta empresa procuram cumprir sempre a Lei.• A empresa cumpre toda a legislação que regula a contratação e os benefícios dos trabalhadores.• Existem programas que incentivam a diversidade da força de trabalho da empresa (em termos de idade, sexo e etnia).• As políticas internas da empresa previnem a discriminação entre colaboradores, no que respeita a salários e promoções.
<p style="text-align: center;">Dimensão ética</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe um Código de Conduta Ética, que abrange todas as atividades da empresa.• A empresa é reconhecida como uma Empresa de Confiança.• No processo de Avaliação do Desempenho de cada trabalhador, também é avaliada a ética no comportamento para com os colegas e parceiros de negócio.• Existe um procedimento que permite comunicar, de forma confidencial, a existência de qualquer situação de conduta imprópria no local de trabalho (como o roubo ou o assédio sexual).• Os vendedores e colaboradores da empresa, que desempenham funções de atendimento ao público, têm o dever de fornecer informações completas e precisas a todos os clientes.
<p style="text-align: center;">Dimensão discricionária</p> <ul style="list-style-type: none">• A empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação ou habilitações académicas suplementares.• As políticas flexíveis de trabalho na empresa permitem, aos colaboradores, uma conciliação mais fácil entre o trabalho e a vida pessoal.• A empresa concede apoios adequados a instituições de Solidariedade Social.• Existe um programa, em vigor, para reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais na empresa.• A empresa promove o desenvolvimento de parcerias com organizações locais e escolas.

Nota. Escala de 1 a 5, isto é, de *Discordo Totalmente* a *Concordo Totalmente*.

1.4.2 O modelo de Schwartz e Carroll (2003)

Em 2003, Schwartz e Carroll apresentaram uma reformulação do modelo proposto por Carroll (1979, 1991). Estes autores afastaram a representação piramidal do modelo com os quatro componentes da RSE (Carroll, 1991), para adotar um modelo representado num diagrama de Venn, com três domínios: o económico, o legal e o ético. Nenhum domínio predomina sobre os restantes, existindo interceções entre os três domínios, conforme ilustra a Figura 3 (Schwartz & Carroll, 2003, citado por Leal et al., 2011).



Figura 3: Os três domínios de RSE (Schwartz & Carroll, 2003)

Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll (2003, p. 509)

De um modo geral, os três domínios são consistentes com o modelo de Carroll (1991). Todavia, o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003) difere do modelo de Carroll (1991) no que se refere às responsabilidades filantrópicas (no modelo de Carroll, 1991), visto que estas passaram a ser enquadradas nos domínios éticos e/ou económicos. Esta alteração veio permitir a atribuição de diversas motivações às atividades filantrópicas (Schwartz & Carroll, 2003, citado por Faria & Leal, 2009).

Segundo Schwartz e Carroll (2003), referidos por Faria e Leal (2009), o significado de cada domínio pode ser explicado da seguinte forma:

- O domínio económico engloba as atividades que se destinam a ter um impacto económico positivo direto ou indireto na empresa. Abrange atividades diretas, tais como as ações que visam o aumento das vendas, entre outras; e atividades indiretas, tais como as ações que visam melhorar o moral dos trabalhadores ou a imagem pública da empresa, entre outras;
- O domínio legal diz respeito à recetividade da empresa em relação às expectativas da sociedade expressas na jurisdição do país ou nos princípios legais contidos na lei. A legalidade pode ser vista de acordo com três categorias: “(1) cumprimento da lei (seja, passivo, restritivo ou oportunista), (2) evitamento da litigância civil, e (3) antecipação das mudanças da lei” (Schwartz & Carroll, 2003, citado por Faria & Leal, 2009, p. 6);
- O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas da empresa, esperadas pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes, tanto a nível local como global. Este domínio inclui três padrões gerais: convencional, consequencialista ou teleológico, e deontológico. Segundo Schwartz e Carroll (2003), citados por Rego e colaboradores (2007):

“[...] O padrão convencional baseia-se em normas consideradas pela organização, pelo setor, pela profissão ou pela sociedade como necessárias para o correto funcionamento dos negócios. [...] O padrão consequencialista (ou teleológico) focaliza-se nos fins ou nas consequências. Presume-se que a ação é ética se, comparativamente com outras alternativas, promover o maior benefício (ou mais baixo custo) para a sociedade. [...] O padrão deontológico focaliza-se nos deveres e obrigações, nos direitos morais e na justiça.” (Schwartz e Carroll, 2003, citado por Rego et al., 2007, p. 160).

Para Schwartz e Carroll (2003), a principal concretização deste modelo é permitir, mediante a sobreposição dos três domínios, a criação de sete categorias, nas quais é possível classificar e analisar as atividades empresariais, no âmbito da RSE. No Quadro 4 encontra-se uma breve descrição dos sete segmentos referidos pelos autores.

Quadro 4: Sobreposição dos domínios da RSE (Schwartz e Carroll, 2003)

Fonte: Adaptado de Rego et al. (2007, p. 161)

Domínio puramente Económico – neste segmento encontram-se as atividades empresariais que assentam apenas no domínio económico, seguindo passiva ou oportunisticamente a lei, ou mesmo violando-a (e.g., uma empresa que, embora sabendo que prejudica a saúde dos membros da comunidade devido a problemas ambientais, não toma medidas para evitar os efeitos nocivos porque a (letra) da lei não obriga a tal).
Domínio puramente Legal – nesta categoria estão incluídas apenas as atividades que não são éticas nem geram benefícios económicos (e.g., a informação dissuasiva do consumo de tabaco que as tabaqueiras colocam na embalagem do seu produto).
Domínio puramente Ético – neste segmento estão presentes as ações puramente éticas (sem efeitos económicos nem implicações legais), tais como: a retirada das empresas de um dado país, em protesto contra abusos dos direitos humanos, ou a distribuição gratuita de bens, por empresas, em zonas desfavorecidas do planeta.
Domínio Económico/Etico – neste domínio encontram-se as atividades que não se baseiam em considerações legais, mas são simultaneamente éticas e económicas (e.g., os donativos a instituições de caridade, com o objetivo de melhorar a reputação da empresa junto dos consumidores e aumentar desse modo as vendas).
Domínio Económico/Legal – nesta categoria estão refletidas as atividades puramente económicas e legais, mas não éticas. Trata-se de atividades sem uma componente ética – que, sendo frequentemente antiéticas, também são ilegais (e.g., uma empresa que usa uma lacuna na lei para obter um benefício económico, desrespeitando os princípios da justiça e o tratamento digno das pessoas).
Domínio Legal/Etico – nesta categoria encontram-se as atividades que não visam obter benefícios económicos, mas são simultaneamente éticas e requeridas por lei (e.g., a instalação de um dispositivo antitóxico para salvaguardar a saúde dos trabalhadores numa empresa - é legalmente exigido e considerado ético, mas sem que daí resultem necessariamente efeitos económicos positivos).
Domínio Económico/Legal/Etico – nesta categoria enquadram-se as ações motivadas por razões económicas, legais e éticas (e.g., uma empresa que deixe de vender tabaco, por razões económicas, relacionadas com as relações públicas, como antecipação das alterações legislativas e por preocupações éticas).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003), a sobreposição ótima encontra-se no centro do modelo – onde as responsabilidades económicas, legais e éticas são assumidas simultaneamente pela empresa –, mas as restantes sobreposições do modelo também criam situações que devem ser analisadas, dado que representam posições da empresa perante o mundo dos negócios. Schwartz e Carroll (2003) realçam, no entanto, a dificuldade

em encontrar exemplos que sejam perfeitamente ilustrativos de cada uma das categorias: “[...] it is extremely difficult to identify examples that ideally and perfectly illustrate each theoretical segment of the model” (p. 513).

Segundo Schwartz e Carroll (2003), esta nova abordagem surgiu como resposta a um conjunto de limitações identificadas no modelo de Carroll (1991), nomeadamente: (i) a configuração piramidal do modelo fazia subentender que há responsabilidades mais importantes do que outras, i.e., as responsabilidades do topo pareciam ser mais importantes do que as de base; (ii) a pirâmide não expressava a relação existente entre os vários domínios, ignorando as sobreposições que existem na realidade entre os domínios; (iii) o modelo piramidal não permitia uma fácil identificação do patamar em que uma ação em concreto se situa; (iv) a expressão «responsabilidades» fazia subentender que se tratava de obrigações, não sendo compatível com a ideia de filantropia; (v) as ações filantrópicas, na maioria das vezes, podiam ser enquadradas no âmbito das responsabilidades éticas e/ou económicas, pelo que o domínio relativo às responsabilidades filantrópicas foi integrado nesses dois domínios (Faria & Leal, 2009; Rego et al., 2007; Schwartz & Carroll, 2003).

Contudo, como é sublinhado por Rego e colaboradores (2007), o modelo de Schwartz e Carroll (2003) também apresenta limitações no que se refere aos domínios da RSE e às suas fronteiras, pois assume que são três domínios distintos, com fronteiras nítidas, quando, na realidade, “nem sempre é fácil compreender se uma decisão é puramente económica, legal ou ética” (p. 161).

1.5 Perspetiva Europeia de RSE

No Livro Verde intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, a CE (2001) propôs uma definição de RSE que é bastante citada e está na base da perspetiva europeia de RSE (Duarte, 2014).

De acordo com a CE (2001), a RSE “é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.” (p. 4)^{44 45}

⁴⁴ Este conceito acaba por ir ao encontro da visão defendida por alguns empresários, ou seja, a ideia de que as práticas de RSE são decisões única e exclusivamente voluntárias. Outros interessados no tema, tais como os sindicatos e várias organizações da sociedade civil, defendem que o caráter “voluntário” é insuficiente para salvaguardar a boa aplicação dos princípios da RSE, pelo que se torna necessário um adequado enquadramento regulamentar e mecanismos de controlo eficazes (CE, 2002; Fundação Manuel Leão [FML], 2003; Rego et al., 2006, citado por Leal et al., 2011).

⁴⁵ De acordo com Leandro e Rebelo (2011), segundo esta definição, as empresas “contribuem para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, assegurando assim o cumprimento da chamada *triple bottom line*” (p. 15), expressão que é considerada, por Leandro e Rebelo (2011), a “expressão-repto do desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta, Lucro).” (p. 38) Na mesma linha, Duarte (2014) clarifica que a RSE diz respeito às “práticas através das quais as empresas integram, numa base voluntária, preocupações sociais e ambientais nas

A CE (2001) acrescenta que “[e]sta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.” (p. 4)⁴⁶ ⁴⁷ A CE (2001) defende que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um ‘maior’ investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.” (p.7)

Na sua “Comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”, a CE (2002) clarificou o seguinte:

“Pese embora a ampla gama de abordagens da RSE, as suas principais características reúnem consenso generalizado:

- por RSE entende-se um comportamento que as empresas adotam voluntariamente e para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo;
- a RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental;
- a RSE não é um ‘acrescento’ opcional às atividades nucleares de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida.” (CE, 2002, p. 6)

Em 2011, a CE redefiniu e relançou a sua definição de RSE (Fundação Eugénio de Almeida [FEA], 2008). Num documento intitulado “Responsabilidade Social das Empresas: Uma Nova Estratégia da UE para o Período de 2011-2014”, a CE (2011) reforçou a importância do investimento em responsabilidade social, tanto para as empresas quanto para a sociedade, mas também propôs uma nova definição de RSE. De acordo com esta definição da CE (2011), a RSE é “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (p. 7). A CE (2011) também salientou que

“[o] respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas” (CE, 2011, p. 7).

suas operações de negócio e interação com as partes interessadas, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável.” (p. 544)

⁴⁶ A propósito desta definição, a Associação Portuguesa das Indústrias da Cerâmica [APICER] (s.d.) refere que a essência da responsabilidade social é reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas, cabendo às empresas identificar as partes interessadas mais envolvidas na sua atividade empresarial. Para este efeito, a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) define os critérios que devem ser observados pelas empresas, a fim de identificar as suas partes interessadas (APICER, s.d.).

⁴⁷ No Glossário do Livro Verde, a CE (2001) define “parte interessada” como: “indivíduo, comunidade ou organização que afeta as operações de uma empresa ou é afetado por elas. As partes interessadas podem ser de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) ou externo (por exemplo, clientes, fornecedores, acionistas, financeiros, a comunidade local).” (p. 28)

A propósito da nova definição de RSE apresentada pela CE (2011), Leal e colaboradores (2014) afirmaram que “a principal evolução conceptual advém da responsabilidade social deixar de ser um comportamento voluntário para passar a ser visto como o impacto que as empresas têm na sociedade.” (Leal et al., 2014, p. 246)

1.5.1 O modelo da Comissão Europeia (2001)

Face à diversidade de questões que podem ser abordadas pelas empresas no âmbito da RSE, Duarte (2014) afirma que, “no limite, pode existir um número praticamente ilimitado de atividades, ações e práticas socialmente responsáveis que podem ser implementadas.” (p. 545)

No Livro Verde sobre o tema, a CE (2001) organiza as práticas de RSE em torno de duas grandes dimensões:

- A dimensão interna, que engloba, fundamentalmente, atividades relacionadas com os trabalhadores, respeitantes a questões como o investimento no capital humano, na saúde e segurança no trabalho e na gestão de processos de mudança. Mas também aspetos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais utilizados no processo produtivo (Leal et al., 2011; Rego et al., 2003b);
- A dimensão externa, que abrange as práticas relacionadas com os *stakeholders* externos (e.g., a comunidade local, os parceiros comerciais, os clientes, as autoridades públicas, as ONG), dizendo respeito à relação da organização com estas partes interessadas. Mas também aspetos como o respeito pelos direitos humanos e as preocupações ambientais (Duarte, 2014; Rego et al., 2003b).

De acordo com Duarte (2014), a distinção entre estas duas dimensões “é usada quer como guia para a implementação de princípios e práticas de RSE, quer para a avaliação do posicionamento das organizações no que diz respeito ao seu desempenho social.” (p. 545)

Nos últimos anos, a RSE tem vindo a ganhar um impulso sem precedentes na Europa (Matten & Moon, 2005, citado por Leal & Rego, 2010), tendo em conta o crescente número de empresas que têm vindo a aderir ao movimento (Roome, 2005, citado por Leal & Rego, 2010). De acordo com Leal e Rego (2010), o Livro Verde da CE (2001) “contribuiu grandemente para este ímpeto, tanto no domínio académico quanto empresarial.” (p. 2)

No Quadro 5, apresentam-se alguns exemplos de práticas de RSE no âmbito das duas dimensões supracitadas.

Quadro 5: Dimensões da RSE, segundo o Livro Verde da CE (2001)

Fonte: Adaptado de Duarte & Pernas (2015, pp. 472-474) e Rego et al. (2003b, pp. 22-24)

Dimensão Interna	Dimensão Externa
<p>Gestão dos recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem ao longo da vida. - Responsabilização dos trabalhadores. - Melhor informação dentro da empresa. - Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres. - Maior diversidade de recursos humanos. - Igualdade, em termos de remuneração e perspectivas de carreira, entre homens e mulheres. - Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa. - Preocupação com a empregabilidade e a segurança dos postos de trabalho. - Práticas de recrutamento não discriminatórias. 	<p>Comunidades locais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos. - Apoio a ações de promoção ambiental. - Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social. - Disponibilização à comunidade local de estruturas físicas e meios humanos, patrocínio de eventos culturais e/ou desportivos e donativos para ações de caridade. - Investimento em áreas economicamente desfavorecidas ou empréstimos a projetos de construção de habitações de baixo custo, no caso das instituições financeiras.
<p>Saúde e segurança no trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementação de medidas legislativas. - Incutir uma cultura de prevenção. - Quantificação, documentação e comunicação de boas práticas de saúde e segurança. - Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação e de rotulagem para produtos. - Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes. 	<p>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias para a prática de preços e termos contratuais equitativos e para a entrega de bens fiável e de qualidade. - Acompanhamento, pelas grandes empresas, de projetos de arranque de PME. - Assistência a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de RSE. - Investimento, pelas grandes empresas, em capitais de risco que permitam o desenvolvimento de novas empresas inovadoras. - Fornecimento - de modo ético, eficiente e ecológico, seguro e fiável - de produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. - Facultação de produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de deficiência.
<p>Adaptação à mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consideração dos interesses de todas as partes interessadas nos processos de reestruturação/despeditamento/fusões e aquisições. - Participação de todos os elementos afetados, através de informação e consultas abertas. - Adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos. - Adoção de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos trabalhadores. - Envolvimento em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social. - Apoio a microprojectos (e.g., microempresas). 	<p>Direitos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores fundamentais. - Seleção de parceiros e fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos (e.g., nos planos de remuneração, do número de horas de trabalho, das condições sociais, do trabalho infantil, das condições de salubridade). - Combate às práticas de suborno e corrupção. - Ações de combate à pobreza infantil. - Observância de critérios de direitos humanos, mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam. - Realização contínua, através de auditorias, do respeito pelos códigos com o envolvimento das partes interessadas.
<p>Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução da exploração de recursos, das emissões poluentes, da produção de resíduos e dos gastos energéticos. - Instauração de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos. 	<p>Preocupações ambientais globais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adesão a normas e convenções de alcance transfronteiriço. - Desempenho ambiental positivo ao longo da cadeia de produção. - Respeito por critérios ambientais, mesmo em países onde eles não estão consagrados.

1.5.2 O modelo de Santos e colaboradores (2006)

Santos e colaboradores (2006) elaboraram um modelo conceptual, com o objetivo de diagnosticar as práticas de RSE das PME em Portugal. Segundo este modelo, o conceito de Práticas de RSE é constituído por três dimensões e respetivas sub-dimensões. Conforme mostra o Quadro 6, a dimensão económica engloba a relação da empresa com os clientes, os fornecedores e os parceiros comerciais, assim como os produtos e serviços; a dimensão social interna da empresa compreende a atuação da empresa nos domínios da gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, empregabilidade, e saúde e higiene no trabalho; a dimensão social externa envolve a relação da empresa com a comunidade local; e por último, a dimensão ambiental inclui as práticas ambientais das empresas.

Quadro 6: Dimensões do conceito de práticas de RSE (Santos et al., 2006) ⁴⁸
Fonte: Santos et al. (2006, p. 58)

Dimensões		Sub-dimensões
Económica		Clientes
		Fornecedores e Parceiros Comerciais
		Produtos e Serviços
Social	Interna	Gestão de Recursos Humanos
		Informação e Comunicação
		Serviços Sociais
		Gestão da Mudança Organizacional
		Empregabilidade
		Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho
	Externa	Comunidade
Ambiental		Gestão do Impacto Ambiental

1.6 Diferenças entre a Perspetiva Anglo-americana e a Europeia da RSE

Matten e Moon (2008) compararam a RSE na Europa com a RSE nos EUA, propondo uma distinção entre RSE implícita e explícita.

Segundo estes autores, a RSE implícita consiste nos valores, normas e regras, normalmente codificados e obrigatórios, estabelecidos por instituições nacionais, formais ou informais, que criam expectativas e requisitos para que as empresas assumam responsabilidades perante a sociedade. A RSE explícita, por seu lado, resulta de decisões

⁴⁸ O modelo de Santos e colaboradores (2006) integra vários conceitos, compostos por diversas dimensões e respetivas sub-dimensões. No entanto, nesta dissertação apenas foi abordada, com detalhe, a grelha de análise relativa ao conceito de práticas de RSE, uma vez que corresponde à parte do modelo de Santos e colaboradores (2006) que foi utilizada na construção do questionário que integra o nosso estudo empírico. No Anexo 2, encontra-se a versão completa desta grelha de análise, com as diversas práticas de responsabilidade social, que podem ser adotadas pelas empresas, em cada sub-dimensão do conceito de RSE, como mostra o Quadro 6.

deliberadas, voluntárias e estratégicas sobre questões que são percebidas como responsabilidades sociais das empresas (Duarte, 2014; Matten & Moon, 2005, 2008).

Matten e Moon (2008) sugeriram que as empresas provenientes de economias liberais de mercado, como a dos EUA, tendem a adotar uma forma mais explícita de RSE, ao passo que as empresas de economias de mercado coordenadas, como as europeias, apresentam uma RSE integrada num quadro mais institucional e legal. No entanto, ainda de acordo com Matten e Moon (2005, 2008), a crescente visibilidade que a RSE tem vindo a ganhar na Europa parece resultar da mudança, que está a ocorrer nesta região do mundo, com a adoção, por parte das empresas europeias, de práticas mais explícitas de RSE.

Como refere Duarte (2014), existem diferenças significativas entre a perspetiva norte-americana e a perspetiva europeia sobre a RSE. No Quadro 7, apresenta-se um resumo das principais diferenças entre estas duas perspetivas.

Quadro 7: Diferenças entre a perspetiva americana e a europeia da RSE

Fonte: Baseado em Matten e Moon (2008), Carroll (1979, 1991), CE (2002) e Duarte (2014)

Perspetiva Anglo-americana	Perspetiva Europeia
A RSE tem vindo a ser alvo de atenção, desde há várias décadas.	Só recentemente é que o conceito de RSE ganhou maior expressão.
Predominam as práticas de RSE explícita.	Prevalecem as práticas de RSE implícita. ^a
As empresas asseguram muitos dos serviços sociais, pois o carácter filantrópico, no que se refere às questões sociais, é mais abrangente.	O Estado assegura a maioria dos serviços sociais.
A RSE inclui as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias, ou filantrópicas, sendo que o carácter voluntário está associado apenas às responsabilidades éticas e discricionárias, ou filantrópicas (Carroll, 1979, 1991).	A RSE implica a adoção de práticas voluntárias e para além das prescrições legais, a nível social, económico e ambiental (CE, 2002).
^a A RSE implícita consiste num conjunto de valores, regras e normas, muitas delas obrigatórias por lei, pelo que, desta forma, as práticas de RSE implícita vão ao encontro apenas do segundo nível de RSE da pirâmide de Carroll (1979, 1991).	

Capítulo 2 - Promoção de Ambientes de Trabalho Socialmente Responsáveis

2.1 O conceito de «Melhores Locais de Trabalho»

Além de caracterizar os princípios potencialmente orientadores das ações de RSE, o Livro Verde da CE (2001) aponta modos específicos que permitem traduzi-los em práticas concretas, com vista a uma gestão das empresas consonante. Com efeito, este documento propõe diversos meios conducentes a uma abordagem integrada da RSE, tendo em conta a necessidade de transpor os princípios para a gestão corrente das empresas (Arménio Rego, José Moreira, Maria Felício & Solange Souto, 2003a).

Com o objetivo de fomentar as práticas de RSE na UE, a CE promoveu duas iniciativas destinadas a laurear as boas práticas empresariais, designadamente: (i) a seleção das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa»; e (ii) a atribuição de três prémios às empresas que se destacaram nos domínios da aprendizagem ao longo da vida, da igualdade intersexos e da promoção da diversidade (Rego et al., 2003a, 2003b).

A publicação de uma lista dos «melhores empregadores europeus» foi uma das matérias explicitamente referidas no Livro Verde da CE (2001) como fator potencialmente fomentador das práticas de RSE. Este intento traduziu-se na seleção das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa» e na publicação da respetiva lista, pela primeira vez, em 2003 (Rego et al., 2003a).

O modelo que inspirou a seleção das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa» nasceu nos EUA, sob o título «*The 100 Best Companies to Work for in America*», e foi desenvolvido por Levering e Moscovitz,⁴⁹ no início da década de 80 (Rego et al., 2003b). O modelo traduziu-se na publicação das listas das «100 melhores empresas nos EUA», pela revista *Fortune*, desde 1998. Este projeto, encetado nos EUA, sob a tutela do *The Great Place to Work Institute*,⁵⁰ foi transposto para a UE e deu origem à seleção das «100 melhores empresas para se trabalhar na Europa», cuja publicação ocorreu pela primeira vez em 2003 (Cunha & Rego, 2005).

De acordo com o modelo das «100 melhores empresas para se trabalhar», “um «grande local de trabalho» é aquele em que os empregados *confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho no que fazem e sentem prazer em trabalhar com os outros.*” (Rego et al., 2003b, p.46)

⁴⁹ Levering, R. & Moskowitz, M (1983). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday.

⁵⁰ A base institucional deste projeto, encetado nos EUA, é o *The Great Place to Work Institute*, fundado em 1991, que, entretanto, gerou afiliados em vários países, inclusive Portugal. O congénere europeu designa-se *Great Place to Work Europe Consortium* (GPW-Europe) e presta apoio à CE nas matérias relativas à seleção das «melhores empresas» na EU (Rego et al., 2003b).

2.2 *Rankings* sobre Ambientes de Trabalho em Portugal

Em Portugal, à semelhança do que tem acontecido a nível internacional, têm sido criados e extintos, ao longo dos anos, vários prémios e *rankings* que valorizam a RSE e que abordam diferentes temas no domínio da RSE (Marta Lopes & Nelson António, 2016). No que diz respeito às distinções das melhores empresas para trabalhar, existem três *rankings* semelhantes: o *ranking* das “Melhores Empresas para Trabalhar”⁵¹, o *ranking* das «100 Melhores Empresas para Trabalhar» e o “Prémio Excelência no Trabalho”.

2.2.1 *Ranking* das «Melhores Empresas para Trabalhar»

Em Portugal, o projeto de seleção das «melhores empresas para se trabalhar» contou, no seu início, com o patrocínio da revista *Exame*, que publicou a lista das «100 melhores empresas na Europa», na sua edição de 18 de setembro de 2002 (Rego et al., 2003b, p. 60).

A seleção das empresas baseia-se, fundamentalmente, na resposta dos membros organizacionais a dois questionários: o *Great Place to Work Trust Index*, aplicado aos empregados; e o *Great Place to Work Culture Audit*, a responder pelos gestores e que abrange aspetos relacionados com as políticas e práticas de gestão das pessoas (Rego et al., 2003b).

O instrumento de medida aplicado aos empregados assenta em cinco dimensões – credibilidade, respeito, justiça, sentido de orgulho na organização e espírito de camaradagem –, como se pode verificar no Quadro 8, sendo as três primeiras reunidas sob a designação de «confiança» (Rego et al., 2003b).

Nas «melhores empresas para se trabalhar», as pessoas denotam uma elevada confiança na gestão, orgulho no trabalho e na organização e um sentido de camaradagem (Rego, 2003b). As culturas destas empresas estão imbuídas de valores específicos que se traduzem em formas específicas de comportamento, designadamente: confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança (Kets de Vries, 2001; Rego et al., 2003b).

As empresas abrangidas por esse modelo concedem diversos tipos de benefícios aos trabalhadores, nomeadamente: esquemas de conciliação entre a vida profissional e a familiar, participação nos lucros, prémios pecuniários e de outra natureza, licenças sabáticas, seguros de saúde, centros de massagem, apoio médico, áreas para a prática desportiva, serviços de cuidado das crianças, fundos de pensões, apoio jurídico e

⁵¹ Este *ranking*, criado pela *Great Place to Work* e pela Revista *Exame*, foi inspirado no índice da revista *Fortune* que destaca as melhores empresas nos EUA (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003a).

consultoria em assuntos financeiros. É também comum estas empresas facultarem horários de trabalho flexível, empregos a tempo parcial, semanas de trabalho «comprimidas» e partilha de postos de trabalho. Muitas empresas também adotam, formal ou informalmente, políticas de não despedimento (Rego et al., 2003a).

Quadro 8: Dimensões do conceito de «as melhores empresas para trabalhar»

Fonte: Rego et al. (2003a, p. 3), com base em www.greatplacetowork.com.

Dimensões	Explicação	Aspetos específicos
Credibilidade	Perceções dos empregados acerca das práticas de comunicação, da competência e da integridade dos seus líderes	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação com os líderes é aberta e acessível? Eles escutam? - Os líderes são competentes na coordenação das pessoas e dos recursos materiais? - Os líderes são íntegros e consistentes na condução da visão?
Respeito	Perceções dos empregados acerca do modo como os seus líderes os valorizam, tanto como seres humanos quanto como profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Os líderes apoiam o desenvolvimento profissional das pessoas? - Os líderes cooperam com os empregados em decisões relevantes? - Os líderes zelam pelos empregados como se eles fossem indivíduos com as suas vidas pessoais?
Justiça	Perceções dos empregados acerca da equidade, imparcialidade e justiça na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Há equidade (tratamento equilibrado de todos em matéria de recompensas)? * - Pratica-se a imparcialidade – isto é, está arredado o favoritismo no recrutamento e promoções? - Há justiça nas práticas e políticas de pessoal (e.g., ausência de discriminação)?
Orgulho/brio	Grau de orgulho que os empregados têm na empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados têm orgulho nas suas funções individuais? - Têm orgulho no trabalho do grupo/equipa? - Têm orgulho nos produtos da organização e na pertença à comunidade?
Camaradagem	Grau dos sentimentos de hospitalidade, amizade e pertença à comunidade proporcionados pelo ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados têm um sentido de identidade pessoal? - A atmosfera é amistosa e acolhedora? - Existe um sentido de “família” ou “equipa”?
* Para compreender o significado do conceito de equidade (distinguindo-o, designadamente, do de igualdade) pode consultar Rego (2000).		

2.2.1.1 O conceito de «organizações autenticizóticas»

A expressão e o significado do projeto de seleção das «melhores empresas para se trabalhar» adquiriram projeção académica e científica mais notória com os trabalhos de Kets de Vries (Rego, 2003a). Este professor emérito do INSEAD mostrou a relevância do projeto «as melhores empresas para se trabalhar», num artigo intitulado “Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies” (Kets de Vries, 2001). O projeto «*The 100 best companies to work for in America*» foi o quadro inspirador da proposição de Kets de Vries (Cunha & Rego, 2005).

Perante a insalubridade que caracteriza atualmente muitas organizações e os problemas daí decorrentes, Kets de Vries (2001) preconizou a adoção de medidas de gestão com vista à criação e ao desenvolvimento de organizações «autentizóticas».⁵²

As organizações «autentizóticas» são, essencialmente, as que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio trabalho-família. Estas organizações constituem espaços de existência saudável porque criam, entre os seus membros, sete sentidos para a sua existência humana e profissional: Propósito; Autodeterminação; Impacto; Competência; Pertença (de comunidade); Prazer e alegria; e Significado (Cunha & Rego, 2005).

«As melhores empresas para se trabalhar» podem ser exemplos ilustrativos do tipo de organizações que Kets de Vries designa de «autentizóticas», porém elas constituem uma exceção e não a regra (Cunha & Rego, 2005).

Em suma, as inquietações e o otimismo de Kets de Vries (2001), perante a insalubridade das organizações hodiernas e as suas consequências, compartilham a mesma lógica orientadora que defende a assunção da responsabilidade social, por parte das organizações, que o Livro Verde da CE (2001) contempla e que a seleção das «100 melhores empresas para trabalhar na Europa» consagra na vertente específica da RSE relativamente aos colaboradores da empresa (Rego et al., 2003a).

2.2.2 Ranking das «100 Melhores Empresas para Trabalhar»

A eleição das «100 Melhores Empresas para Trabalhar» é uma iniciativa anual desenvolvida pela revista *Exame*, em parceria com a consultora *Accenture*.⁵³

O estudo das «100 Melhores Empresas para Trabalhar» consiste na combinação de duas componentes de análise:⁵⁴

- A primeira componente resulta da resposta ao questionário enviado pela *Accenture* aos colaboradores de cada uma das organizações participantes. O questionário visa aferir, quantitativamente, o grau de satisfação dos colaboradores em relação à sua organização, bem como o grau de envolvimento que aqueles evidenciam;
- A segunda componente está relacionada com a análise qualitativa das práticas de gestão de capital humano seguidas pelas organizações. Esta análise tem por base a informação fornecida pelos respetivos responsáveis pelo estudo sobre os modelos, processos e procedimentos de gestão do capital humano e/ou previstos implementar na organização.

⁵² «Autentizótico» é um neologismo que resulta da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é essencial para as pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa – fornecendo-lhes significado para o trabalho e as suas vidas (Rego et al., 2003a).

⁵³ Cf. Como são eleitas as melhores (2015). *Exame*, 370, fevereiro. P.40.

⁵⁴ Cf. obra citada acima. P.41.

Aquelas práticas são avaliadas comparativamente com o conhecimento e a experiência da consultora *Accenture* em organizações de alto desempenho.

2.2.3 «Prémio Excelência no Trabalho»

O «Prémio Excelência no Trabalho» (PET) tem por objetivo apurar e premiar as empresas que apresentam um melhor clima organizacional e que se destacam como entidades de excelência no desenvolvimento do capital humano em Portugal.⁵⁵

A cobertura editorial do PET é realizada pela revista *Human Resources Portugal*, através da publicação anual de um número dedicado aos vencedores do prémio. O PET é um estudo que envolve inquéritos, auditorias e análises a cada empresa candidata. Este estudo é desenvolvido em cinco etapas: (1) período de inscrições; (2) respostas ao inquérito aos colaboradores e ao inquérito à gestão de topo; (3) análise e consolidação da informação; auditoria aos finalistas; e finalmente (5) divulgação dos resultados. Neste estudo, a excelência é analisada nas seguintes dimensões: Dinâmica Organizacional (aprendizagem contínua, orientação estratégica e orientação para o cliente), Processos (informação e comunicação, práticas de liderança, coordenação e integração), Gestão de Recursos Humanos (condições de trabalho, desenvolvimento de competências e gestão de talento) e Clima (confiança organizacional, justiça e bem-estar).⁵⁶

⁵⁵ Cf. As empresas de excelência (2015). *Human Resources Portugal*, 61, setembro. P.40.

⁵⁶ Cf. obra citada acima. P.41.

Parte II - Estudo Empírico

Na segunda parte desta dissertação, expõe-se a componente prática da investigação realizada. Nesse sentido, desenvolvem-se dois capítulos: o primeiro, expõe as opções metodológicas que nortearam a elaboração do processo de investigação científica; o segundo, apresenta os dados que foram recolhidos e tratados estatisticamente, bem como a discussão dos resultados obtidos.

Capítulo 3 - Metodologia

No capítulo referente à Metodologia, descreve-se o conjunto de métodos e técnicas utilizados no quadro da investigação (Fortin, 2009). Assim, o presente capítulo é constituído pela descrição do tipo de estudo realizado, da questão de investigação, das hipóteses formuladas, da população e da amostra, do instrumento utilizado na recolha de dados e, por fim, dos procedimentos seguidos na recolha e na análise dos dados obtidos.

3.1 Tipo de Estudo

Por forma a alcançar os objetivos da investigação, responder à questão de investigação e testar as hipóteses formuladas, optou-se por um estudo não experimental, descritivo simples, de carácter transversal e quantitativo, com levantamento de dados primários, através da realização de um inquérito por questionário.

Trata-se de um estudo não experimental, porque não envolveu a manipulação nem a alteração das variáveis da investigação, de maneira a estabelecer relações de causalidade entre variáveis (Haro et al., 2016).

Trata-se de um estudo descritivo simples, porque visou descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito referente a uma população, de forma a conhecer as características desta população ou de uma amostra desta (Fortin, 2009).

No que respeita ao horizonte temporal, trata-se de um estudo transversal, porque o instrumento de recolha de dados foi aplicado num único momento, fornecendo uma espécie de fotografia instantânea da situação naquele momento (Haro et al., 2016)

Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, pois foram utilizados recursos e técnicas estatísticas, visando “a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações”, conforme refere Vilelas (2009, p. 103).

Por fim, a recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário autopreenchido, que foi disponibilizado numa plataforma *online*.

3.2 Questão de Investigação

Para Vergara (1998), o problema de investigação é “uma questão não resolvida, [...] algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa.” (p. 23) Essa questão pode estar relacionada com uma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, com uma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceite ou com uma necessidade de pôr à prova uma suposição, mas também pode fundamentar-se em interesses práticos, na vontade de compreender e explicar uma situação do quotidiano, ou outras situações.

Segundo Vergara (1998), o problema de investigação deve ser formulado sob a forma de pergunta, pois esse recurso permite clarificar o que, de facto, o pesquisador pretende saber.

Neste sentido, uma questão de investigação deve ser um enunciado interrogativo, claro, preciso e objetivo (Dias, 2009), que especifica o domínio de interesse, as variáveis-chave e a população alvo (Fortin, 2009).

Desta forma, definiu-se a seguinte questão de investigação:

– Quais são as categorias ou dimensões da RSE mais valorizadas pelas empresas que integram os *rankings* de ambientes de trabalho em Portugal, de acordo com as suas práticas de RSE?

3.3 Hipóteses de Investigação

Tendo por base os pressupostos teóricos expostos anteriormente, a questão de investigação, as variáveis em análise e os objetivos definidos, foram formuladas as hipóteses de investigação que irão ser testadas.

De acordo com Carroll (1979, 1991), somente as responsabilidades económicas e legais são requeridas pela sociedade, ao passo que as éticas são esperadas e as discricionárias ou filantrópicas são desejadas, o que as torna menos importantes do que as outras três categorias. Com base nesta premissa, foi formulada a primeira hipótese de investigação:

– Hipótese 1 (H1): De acordo com as suas práticas de responsabilidade social, as empresas dão maior ênfase às categorias económica, legal e ética da RSE, do que à categoria discricionária.

Segundo Kets de Vries (2001), as «organizações autenticizóticas» – um conceito inspirado nas «melhores empresas para se trabalhar» – diferenciam-se das outras organizações porque permitem a conciliação entre a saúde organizacional e a saúde dos indivíduos. A premissa de Kets de Vries (2001) foi validada empiricamente por Rego e Souto (cf. Cunha & Rego, 2005), através de um estudo que permitiu concluir que estas organizações fomentam quer o desempenho/saúde organizacional quer a saúde e

realização pessoal/familiar dos seus colaboradores. Seguindo esta linha de raciocínio, e tendo em conta que poderá existir um maior investimento, por parte destas empresas, na dimensão específica da RSE perante os colaboradores da empresa, do que nas outras três dimensões da RSE, foi formulada a segunda hipótese de investigação:

– Hipótese 2 (H2): De acordo com as suas práticas de responsabilidade social, as empresas dão maior ênfase à dimensão social interna da RSE, do que às dimensões social externa, económica e ambiental.

3.4 População e Amostra

Fortin (1999) define população como “uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios.” (p. 202)

A população deste estudo é constituída por 135 empresas, que fizeram parte de três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal, divulgados em revistas da especialidade e na Internet, durante o ano de 2015 (cf. apêndices I, II, III e IV).

Ainda de acordo com Fortin (1999), a amostra é um “sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população.” (p. 202)

Neste estudo, a amostra analisada foi composta por 35 empresas, que responderam ao questionário que foi divulgado, por *e-mail*, a um conjunto de 100 empresas, cujo endereço de correio eletrónico foi possível identificar através de uma pesquisa na Internet (cf. apêndice IV). Nesse sentido, tratou-se de uma amostra não probabilística por conveniência ou acidental.

Segundo Fortin (1999), este tipo de amostra é constituída por sujeitos facilmente acessíveis, presentes num local determinado, num momento preciso, que são “incluídos no estudo à medida que se apresentam e até a amostra atingir o tamanho desejado.” (p. 208) No entanto, como refere Fortin (1999), a amostragem não probabilística é um processo de seleção “segundo o qual cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido para formar a amostra” (p. 208).

3.5 Instrumento de Recolha de Dados

De acordo com Fortin (1999), o questionário “é um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis.” (p. 249) Segundo Fortin (1999), este instrumento permite recolher, de uma maneira rigorosa, “informação factual sobre os indivíduos, os acontecimentos ou as situações conhecidas dos indivíduos ou ainda sobre as atitudes, as crenças e intenções dos participantes.” (p. 249)

Tendo em conta os objetivos definidos para este estudo, o instrumento de recolha de dados utilizado (cf. apêndice VI) foi um questionário de resposta direta, constituído por 21 questões, para além da introdução, onde se apresenta o objetivo do estudo, as regras de

preenchimento e a garantia de confidencialidade. As questões encontram-se distribuídas por quatro partes distintas, como mostra a Tabela 1, designadamente: (i) informações de caráter sociodemográfico sobre as empresas; (ii) escala de avaliação da cidadania corporativa (Maignan & Ferrell, 2001); (iii) grelha de análise de práticas de RSE (Santos et al., 2006); e (iv) informações de caráter sociodemográfico sobre os participantes.

No final do questionário, foram também colocadas duas questões, de resposta opcional: a primeira, com o objetivo de identificar a que *rankings* pertenciam as empresas; a segunda, destinada a recolher eventuais comentários e/ou sugestões.

Tabela 1: Resumo estrutural do questionário

Domínios em estudo	Parte	Questões
Caracterização sociodemográfica das empresas	I	I.1 a I.3
Escala de avaliação da cidadania corporativa, de Maignan e Ferrell (2001)	II	II.1
Grelha de análise de práticas de RSE, de Santos e colaboradores (2006)	III	III.1 a III.11
Caracterização sociodemográfica dos participantes	IV	IV.1 a IV.6

3.5.1 Caracterização sociodemográfica das empresas

Com a primeira parte do questionário, pretendeu-se obter uma breve caracterização das empresas que constituíram a amostra, pelo que foram colocadas três questões que visavam identificar a localização da sede da empresa, a sua atividade principal e o número de trabalhadores. No final do questionário, foi também colocada uma questão que visava identificar a que *rankings* pertenciam as empresas.

3.5.2 Escala de cidadania corporativa

Para operacionalizar o constructo de Cidadania Corporativa, foi utilizada a *Corporate Citizenship Scale* (cf. Anexo 1), desenvolvida por Maignan e Ferrell (2001) com base nos estudos de Carroll (1979), que permite estudar a RSE, nas suas quatro dimensões, tal como é definida por Carroll (1979).

Desta forma, a segunda parte do questionário contem a escala de Maignan e Ferrell (2001), que traduzimos e adaptámos (cf. Quadro 3), composta por quatro dimensões de Cidadania Corporativa - económica, legal, ética e discricionária. Esta escala é constituída por 18 itens,⁵⁷ medidos através de uma escala intervalar de tipo Likert com 5 pontos,

⁵⁷ Os itens eram reordenados, de forma automática e aleatória, sempre que tinha início um novo preenchimento do questionário.

permitindo uma amplitude de resposta que podia variar entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

3.5.3 Grelha de análise de práticas de RSE

Para analisar as práticas de responsabilidade social das empresas, foi utilizada a grelha de análise de práticas de RSE, desenvolvida por Santos e colaboradores (2006) (cf. Anexo 2).

Deste modo, a terceira parte do questionário é constituída por 11 questões, que foram extraídas do questionário de Santos e colaboradores (2006) e adaptadas ao presente estudo, apenas com ligeiros ajustes ao nível da formulação e da ordenação de algumas questões, após a aplicação do pré-teste.

Para responder às questões, os participantes deveriam selecionar uma ou mais opções, de entre as várias práticas de RSE possíveis, nas diferentes dimensões e respetivas sub-dimensões da RSE propostas por Santos e colaboradores (2006). As opções de resposta eram fixas, à exceção da opção “outras”, que permitia uma resposta mista.

3.5.4 Caracterização sociodemográfica dos participantes

Com a quarta parte do questionário, pretendeu-se obter uma breve caracterização da pessoa que respondeu em nome da empresa, pelo que foram colocadas seis questões que visavam obter dados de carácter pessoal, como o sexo, a idade, as habilitações literárias, a principal área de formação, a antiguidade na empresa e, por último, a função desempenhada e a sua relação com as atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. No final do questionário, foi também colocada uma questão aberta, dando a possibilidade ao respondente de apresentar os seus comentários e/ou sugestões.

3.6 Procedimento de Recolha de Dados

3.6.1 Pré-teste

A primeira versão do questionário foi submetida a um pré-teste com um grupo reduzido de quatro indivíduos, detentores de habilitações académicas na área das Ciências da Comunicação, que foram convidados a responder ao questionário *online* e a fazer uma apreciação global do mesmo, com o intuito de corrigir qualquer termo ou linguagem menos perceptíveis e avaliar se a estrutura e a organização do questionário eram as mais corretas.

Os resultados do pré-teste indicaram a necessidade de proceder a ajustes a nível da linguagem utilizada nalgumas questões, de alterar a sua ordem e de eliminar determinadas questões.

3.6.2 Aplicação do questionário

O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics*, disponível na Internet, em <https://www.qualtrics.com>, tendo sido colocado, posteriormente, em formato de questionário *online*, acessível através de uma hiperligação.

Seguidamente, a hiperligação que permitia o acesso ao questionário foi divulgada, através do envio de um *e-mail*, a um conjunto de 100 empresas, de entre as 135 empresas que constituem a população deste estudo.

Desta forma, cada empresa recebeu um *e-mail*, solicitando o preenchimento do questionário, via Internet, por um dos seus colaboradores com funções ou conhecimentos na área da Comunicação e/ou da RSE.

O questionário foi colocado ao dispor dos participantes, na plataforma *Qualtrics*, durante 5 meses, entre outubro de 2015 e fevereiro de 2016. Durante esse período de tempo, foi enviado um segundo *e-mail* às empresas, sublinhando a importância do preenchimento do questionário e a garantia de anonimato dos participantes.

Foram obtidas 35 respostas consideradas como válidas, pelo que a amostra foi composta por 35 elementos ($n=35$), o que corresponde a 35% de taxa de resposta e a 25,9% da população.⁵⁸

3.7 Análise de Dados

Depois da recolha das respostas ao questionário, foi necessário analisar e interpretar os dados obtidos, com o objetivo de testar as hipóteses de investigação.

Os dados foram armazenados automaticamente numa base de dados da plataforma *Qualtrics* e, posteriormente, foi efetuado o seu tratamento estatístico, com recurso ao programa informático *Microsoft Office Excel*.

Na análise dos dados, recorreu-se a medidas de estatística descritiva, nomeadamente frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão.

⁵⁸ Na perspetiva de Fortin (2009), a taxa de resposta aos questionários enviados por correio situa-se habitualmente entre 25% e 30%, o que poderá colocar em causa a representatividade da amostra.

Capítulo 4 - Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo, efetua-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Os resultados a seguir apresentados referem-se aos dados recolhidos através do questionário aplicado às empresas que constituem a amostra do estudo e que foram objeto de tratamento estatístico descritivo simples, visando, em última análise, testar as hipóteses formuladas para a investigação.⁵⁹

4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

4.1.1 Caracterização das Empresas

Para constituir a amostra deste estudo, elaborou-se uma base de dados com informação sobre as 135 empresas que integraram três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal e que compõem a população do estudo (cf. apêndice IV).

Posteriormente, divulgou-se o questionário a um conjunto de 100 empresas, cujo endereço de correio eletrónico foi possível identificar, através duma pesquisa na Internet, tendo sido obtidas 35 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 35%.

A partir das respostas obtidas, fez-se uma breve caracterização das empresas que constituem a amostra analisada, bem como das pessoas que preencheram o questionário, em cada empresa.

Como se pode observar na Tabela 2, relativamente à localização da sede das empresas, a amostra é constituída maioritariamente por empresas com sede em Portugal (89%).

Quanto à atividade económica das empresas (Tabela 2), encontramos maior representatividade nas Tecnologias de Informação e Comunicação (17%), na Consultoria (17%) e noutras atividades (17%), seguidas da Banca, Serviços Financeiros e Seguros (14%), da Indústria Farmacêutica (11%) e da Construção (11%). Por último, com menor representatividade, encontramos as empresas que têm como atividade principal o Comércio (6%), o Alojamento, Restauração e similares (3%) e as Atividades Administrativas ou Serviços de Apoio (3%).

No que respeita ao número de trabalhadores (Tabela 2), 51% das empresas têm 250 ou mais trabalhadores, 26% têm menos de 50 trabalhadores, 17% têm entre 50 e 99 trabalhadores e, por último, 6% têm entre 100 e 249 trabalhadores.

⁵⁹ Os resultados são apresentados em tabelas, de forma a facilitar a visualização dos dados e permitir uma leitura clara e objetiva dos mesmos. As fontes das tabelas são omissas, pois os dados foram recolhidos através da aplicação do instrumento de recolha de dados. É de referir também que, sempre que possível, as tabelas são antecedidas de um texto narrativo, onde se descreve os principais resultados obtidos.

Tabela 2: Síntese das características das empresas

		Nº de Empresas ^a	%
Sede	Portugal	31	89%
	Outro País da União Europeia	3	9%
	Outro País fora da União Europeia	1	3%
Atividade	Tecnologias de Informação e Comunicação	6	17%
	Consultoria	6	17%
	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	5	14%
	Indústria Farmacêutica	4	11%
	Construção	4	11%
	Comércio	2	6%
	Atividades Administrativas / Serviços de Apoio	1	3%
	Alojamento, Restauração e similares	1	3%
	Imobiliária	0	0%
	Transportes e Logística	0	0%
	Outra	6	17%
Nº de Trabalhadores	Menos de 50	9	26%
	Entre 50 e 99	6	17%
	Entre 100 e 249	2	6%
	250 ou mais	18	51%

^a n=35.

Quanto à distribuição das empresas pelos três *rankings* de ambientes de trabalho (Tabela 3), verifica-se que 68% das empresas (21) fazem parte do *ranking* “100 Melhores Empresas para Trabalhar”, enquanto 39% das empresas (12) fazem parte do *ranking* “Excelência no Trabalho” e, por último, 23% das empresas (7) pertencem ao *ranking* “Great Place to Work”. É importante referir que a análise efetuada se baseou nas respostas de 89% dos participantes (31), uma vez que 11% (4) optaram por não responder a esta questão.

Tabela 3: Distribuição das empresas pelos *rankings* de ambientes de trabalho

		Nº de Casos ^a	%
Reconhecimentos ou Prémios	100 Melhores Empresas para Trabalhar	21	68%
	Excelência no Trabalho	12	39%
	Great Place to Work	7	23%

^a Estes valores referem-se apenas às respostas válidas (n=31).

4.1.2 Caracterização dos Participantes

Como é possível verificar na Tabela 4, relativamente às pessoas que, em cada empresa, responderam ao inquérito, a maioria, isto é, 69%, é do sexo feminino.

No que respeita à idade, a faixa etária predominante é a que se situa entre os 36 e os 45 anos de idade (49%),

Quanto às habilitações literárias (Tabela 4), a grande maioria tem um curso superior (94%), destacando-se 46% com licenciaturas, 31% com pós-graduações, 14% com mestrados e 3% com doutoramentos.

No que diz respeito à antiguidade na empresa (Tabela 4), 37% situam-se no intervalo entre 3 e 7 anos, 20% situam-se no intervalo inferior a 3 anos, 17% situam-se entre os 8 e os 12 anos, 14% situam-se no intervalo superior a 18 anos e, por último, 11% situam-se entre os 13 e os 17 anos.

Tabela 4: Síntese das características dos participantes

		Nº de Participantes ^a	%
Sexo	Feminino	24	69%
	Masculino	11	31%
Idade	18 - 25	3	9%
	26 - 35	7	20%
	36 - 45	17	49%
	46 - 55	8	23%
	56 - 65	0	0%
	Mais de 65	0	0%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	0	0%
	Ensino Secundário	1	3%
	Bacharelato	1	3%
	Licenciatura	16	46%
	Pós-Graduação	11	31%
	Mestrado	5	14%
	Doutoramento	1	3%
Antiguidade na Empresa	Menos de 3 anos	7	20%
	Entre 3 e 7	13	37%
	Entre 8 e 12	6	17%
	Entre 13 e 17	4	11%
	Mais de 18	5	14%

^a n=35.

Como se pode observar na Tabela 5, das pessoas que responderam ao inquérito, 79% distribuem-se por sete áreas de formação identificadas no inquérito, ao passo que 21% distribuem-se por outras áreas. A área da Comunicação (21%) é a que apresenta maior frequência na amostra, seguindo-se Gestão de Recursos Humanos (18%), Psicologia (15%), Gestão (15%), Economia (3%), Direito (3%) e Informática (3%).

Tabela 5: Distribuição dos participantes por áreas de formação

		Nº de Participantes ^a	%
Principal Área de Formação	Comunicação	7	21%
	GRH	6	18%
	Psicologia	5	15%
	Gestão	5	15%
	Economia	1	3%
	Direito	1	3%
	Informática	1	3%
	Contabilidade/Fiscalidade	0	0%
	Sociologia	0	0%
	Outra	7	21%

^a Estes valores referem-se apenas às respostas válidas (n=33).

No que respeita às atividades exercidas no âmbito da RSE (Tabela 6), 63% das pessoas que responderam ao inquérito indicaram que desempenham atividades relacionadas com o diagnóstico de áreas de intervenção e com o planeamento estratégico, 49% com a implementação de práticas de RSE, 46% com a divulgação de práticas de RSE e 43% com a avaliação dos resultados da implementação de práticas de RSE. Por fim, 23% indicaram que não exercem atividades na área da RSE, mas têm responsabilidades, por exemplo, ao nível do Sistema de Gestão Integrado, da Gestão da Qualidade ou da coordenação da área de Capital Humano.

Tabela 6: Distribuição dos participantes por atividades na área da RSE

		Nº de Casos ^a	%
Atividades exercidas na área da RSE	Diagnóstico de áreas de intervenção	22	63%
	Planeamento estratégico	22	63%
	Implementação de práticas	17	49%
	Divulgação de práticas	16	46%
	Avaliação dos resultados	15	43%
	Não se aplica.	8	23%

^a n=35.

4.2 Avaliação da Cidadania Corporativa

A Tabela 7 apresenta as médias e os desvios-padrão referentes à medição da Cidadania Corporativa, nas respetivas subescalas (cf. 1.4.2 e Anexo 1).

Quando se analisa as médias obtidas nas diferentes subescalas, que apresentavam uma amplitude de resposta que podia variar entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), verifica-se que, na generalidade, a Cidadania Corporativa das empresas é avaliada de uma forma bastante positiva pelos participantes, sendo a subescala Legal a que apresenta a média mais elevada ($M=4,42$; $DP=0,73$) e a subescala Discricionária a que apresenta a média mais baixa ($M=4,22$; $DP=1,11$).

Tabela 7: Cidadania Corporativa (Médias e Desvios-padrão)

Dimensões	Nº de itens	Média ^a	Desvio-Padrão ^b
Económica	4	4,32	0,74
Legal	4	4,42	0,73
Ética	5	4,38	1,10
Discricionária	5	4,22	1,11

^a Resultado do somatório dos valores obtidos em cada item a dividir pelo número de itens em cada dimensão da Cidadania Corporativa.

^b Resultado do somatório dos desvios-padrão obtidos em cada item a dividir pelo número de itens em cada dimensão da Cidadania Corporativa.

4.3 Análise das Práticas de RSE

Neste ponto e no seguinte (cf. 4.4), efetua-se a apresentação dos dados e a discussão dos resultados referentes à terceira parte do questionário, que visava analisar as práticas de responsabilidade social das empresas ao nível das dimensões económica, social interna, social externa e ambiental, que foram propostas por Santos e colaboradores (2006) (cf. Anexo 2).

4.3.1 Dimensão Económica

A dimensão económica inclui as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas nas relações que estabelecem, essencialmente, com três parceiros estratégicos: os clientes; os fornecedores; e os acionistas ou investidores (Santos et al., 2006). Assim, esta dimensão encontra-se subdividida em três domínios: Clientes; Fornecedores e Parceiros Comerciais; e Produtos e Serviços.

4.3.1.1 Clientes

Como é possível observar na Tabela 8, as principais práticas de responsabilidade social implementadas pelas empresas na relação com os clientes são a “adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes” (74, 3%), a “prospecção de necessidades futuras” (71,4%) e a existência de um “sistema de tratamento de reclamações” (71,4%). No entanto, apenas 25,7% das empresas inquiridas se “disponibilizam para a realização de auditorias de responsabilidade social” e 5,7% não executam qualquer prática nesta área.

Tabela 8: Práticas desenvolvidas na relação com os Clientes

	Nº ^a	%
Adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes	26	74,3
Prospecção de necessidades futuras	25	71,4
Sistema de tratamento de reclamações	25	71,4
Assistência pós-venda	20	57,1
Disponibilização para a realização de auditorias de qualidade	19	54,3
Disponibilização para a realização de auditorias de responsabilidade social	9	25,7
Não se aplica.	2	5,7
Outras.	1	2,9

^a n=35.

4.3.1.2 Fornecedores e Parceiros Comerciais

A principal prática de responsabilidade social desenvolvida pelas empresas na relação com os Fornecedores e Parceiros Comerciais, como se pode observar na Tabela 9, é a “garantia do pagamento no prazo acordado” (71,4%). No entanto, destaca-se que apenas 31,4% das empresas recebem “formação dos fornecedores” e 11,4% das empresas não realizam qualquer prática neste âmbito.

Tabela 9: Práticas desenvolvidas na relação com Fornecedores e Parceiros Comerciais

	Nº ^a	%
Garantia do pagamento no prazo acordado	25	71,4
No processo de seleção, consideram-se aspetos de preservação ambiental	16	45,7
No processo de seleção, consideram-se aspetos relacionados com o respeito pelos Direitos Humanos	14	40,0
Formação recebida de fornecedores	11	31,4
Outras.	4	11,4
Não se aplica.	4	11,4

^a n=35.

4.3.1.3 Produtos e Serviços

Como se pode verificar na Tabela 10, as principais práticas desenvolvidas pelas empresas no que concerne a informações sobre os seus produtos e serviços dizem respeito à disponibilização de informação sobre “a sua utilização” (57,1%) e sobre “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (45,7%). No entanto, apenas 25,7% das empresas desenvolvem práticas relacionadas com a informação acerca de questões “éticas, sociais e ecológicas”. Verifica-se também que 31,4% das empresas inquiridas não implementam qualquer prática a este nível.

Tabela 10: Informação disponibilizada relativamente a Produtos e Serviços

	Nº ^a	%
Informação e rótulos sobre a sua utilização	20	57,1
Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto	16	45,7
Não se aplica.	11	31,4
Educação do consumidor	10	28,6
Informações éticas, sociais e ecológicas	9	25,7
Outras.	3	8,6

^a n=35.

4.3.2 Dimensão Social Interna

A dimensão social interna abrange as práticas de RSE que são dirigidas aos trabalhadores, em diversas áreas de atuação, nomeadamente: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão de mudança organizacional, empregabilidade e saúde, e segurança e higiene no trabalho (Santos et al., 2006).⁶⁰

4.3.2.1 Gestão de Recursos Humanos

O domínio da gestão de recursos humanos compreende áreas de atuação como a igualdade de oportunidades e diversidade, a conciliação entre a vida profissional e pessoal,

⁶⁰ De acordo com Santos e colaboradores (2006), esta dimensão engloba as questões relacionadas com o local de trabalho, sendo fundamental para garantir “o sucesso da empresa, na medida em que é da motivação e do bem-estar dos trabalhadores que depende a qualidade do serviço, a produtividade e a inovação” (p. 95).

o reconhecimento e recompensas, a avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção, a gestão de carreiras e o emprego sénior.

No domínio da gestão de recursos humanos, como é possível observar na Tabela 11, as práticas que as empresas desenvolvem, com maior frequência, estão fundamentalmente associadas à “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres” (85,7%) – pese embora o facto de apenas 34,3% das empresas realizarem o “recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos”, que constitui a outra vertente da área de atuação respeitante à “igualdade de oportunidades e diversidade” –, bem como a áreas de atuação relacionadas com o “reconhecimento e recompensas” e a “avaliação de desempenho”. No entanto, curiosamente, verifica-se que as práticas menos frequentes estão associadas a áreas como a “conciliação entre a vida profissional e a pessoal” e o “emprego sénior”.

Uma análise detalhada dos resultados obtidos neste domínio permite concluir que:

- a) As práticas de “reconhecimento e recompensas” referem-se à disponibilização de “benefícios” (85,7%), à utilização de “remunerações variáveis” (71,4%) e à “partilha de resultados” (62,9%);
- b) As práticas de “avaliação de desempenho” são desenvolvidas pela grande maioria das empresas, uma vez que 80% das empresas “atribuem objetivos e responsabilidades no âmbito da função” e possuem um “sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos”;
- c) As práticas de “gestão de carreiras” comportam, com maior frequência, a possibilidade de “ascensão na carreira com mobilidade horizontal, i.e., transitar de funções” (77,1%), seguida da possibilidade de “ascensão na carreira com mobilidade vertical, i.e., aceder a cargos de chefia” (68,6%) e, por último, da existência de um “plano de carreiras” (51,4%);
- d) As práticas de “recrutamento e seleção” dizem respeito essencialmente à realização do “recrutamento junto de centros de emprego, escolas e universidades” (71,4%), sendo que apenas 42,9% das empresas realizam o “recrutamento junto dos colaboradores e familiares”;
- e) Ao nível da “conciliação entre a vida profissional e a pessoal”, 62,9% das empresas praticam “horários flexíveis” e 37,1% possibilitam o “trabalho em casa”, mas nenhuma empresa realiza a “concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias”;
- f) Por fim, no âmbito do “emprego sénior”, as práticas são residuais. Ou seja, apenas 42,9% das empresas possuem “mecanismos que permitem que os trabalhadores mais antigos transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos” e só

17,1% têm “esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados”.

Tabela 11: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Nº ^a	%	IOD	CVPP	RR	AD	RS	GC	ES
Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas admissões, no acesso a formação, na política salarial e na progressão na carreira	30	85,7	√						
Benefícios (e.g., viatura, telemóvel, cartão de crédito)	30	85,7			√				
Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função	28	80,0				√			
Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos	28	80,0				√			
Ascensão na carreira com mobilidade horizontal (transitar de funções)	27	77,1						√	
Recrutamento realizado junto de centros de emprego, escolas e universidades	25	71,4					√		
Remunerações variáveis (e.g., prémios de produtividade, assiduidade)	25	71,4			√				
Ascensão na carreira com mobilidade vertical (aceder a cargos de chefia)	24	68,6						√	
Flexibilidade de horários de trabalho	22	62,9		√					
Partilha de resultados	22	62,9			√				
Plano de carreiras	18	51,4						√	
Recrutamento realizado junto dos colaboradores e familiares	15	42,9					√		
Mecanismos que permitem que os trabalhadores mais antigos transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	15	42,9							√
Possibilidade de trabalhar em casa	13	37,1		√					
Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (e.g., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos, toxicodependentes)	12	34,3	√						
Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados	6	17,1							√
Outras.	2	5,7							
Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	0	0		√					
Não se aplica.	0	0							

Nota. IOD: Igualdade de oportunidades e diversidade; CVPP: Conciliação entre vida profissional e pessoal; RR: Reconhecimento e recompensas; AD: Avaliação de desempenho; RS: Recrutamento e seleção; GC: Gestão de carreiras; ES: Emprego sénior.

^a n=35.

4.3.2.2 Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

O domínio da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho compreende duas áreas de atuação: os Serviços de Saúde e a Segurança. No âmbito dos “serviços de saúde” (Tabela 12), constata-se que todas as empresas possuem “medicina no trabalho” (100%). No entanto, apenas 34,3% e 20% das empresas possuem, respetivamente, “gabinete de apoio médico no interior da empresa” e “esquemas de apoio para tratamento de doenças

profissionais e outras (e.g., alcoolismo)”. Ao nível das práticas de “segurança” (Tabela 12), verifica-se que a maioria das empresas possui “planos de emergência” (80%). As práticas relacionadas com as “condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído” e com a “formação em SHST” são desenvolvidas, respetivamente, por 65,7% e 57,1% das empresas. No entanto, apenas 22,9% das empresas possuem um “programa de prevenção de riscos profissionais” e só 20% possuem uma “Comissão de Saúde, Segurança e Higiene”.

Tabela 12: Práticas de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

	Nº ^a	%	SS	S
Medicina no trabalho	35	100,0	√	
Planos de emergência	28	80,0		√
Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído	23	65,7		√
Formação relacionada com SHST	20	57,1		√
Ergonomia no posto de trabalho	19	54,3		√
Gabinete de apoio médico no interior da empresa	12	34,3	√	
Sistema de Gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)	11	31,4		√
Programa de prevenção de riscos profissionais	8	22,9		√
Esquemas de apoio para tratamento de doenças profissionais e outras	7	20,0	√	
Comissão de Saúde, Segurança e Higiene	7	20,0		√
Outras.	3	8,6		
Não se aplica.	0	0		

Nota. SS: Serviços de saúde; S: Segurança.

^a n=35.

4.3.2.3 Empregabilidade

No domínio das práticas de “formação” (Tabela 13), verifica-se que as empresas apostam maioritariamente na formação contínua e inicial, na medida em que 94,3% das empresas possuem “plano de formação”, 77,1% procedem ao “diagnóstico de necessidades de formação” e 74,3% implementam “programas de acolhimento e integração”,

Tabela 13: Práticas de Formação

	Nº ^a	%
Formação Contínua (plano de formação)	33	94,3
Diagnóstico de necessidades de formação	27	77,1
Formação Inicial (e.g., programas de acolhimento e integração)	26	74,3
Troca de experiências com os colegas	24	68,6
Avaliação da formação	24	68,6
Atividades de Educação (ex. Português, Inglês e Informática)	23	65,7
Incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências	19	54,3
Requalificação / reconversão de trabalhadores	13	37,1
Disponibilização de revistas técnicas	12	34,3
Outras.	2	5,7
Não se aplica.	0	0

^a n=35.

4.3.2.4 Informação e Comunicação

O domínio da Informação e Comunicação compreende duas áreas de atuação: a Participação e o Envolvimento.

No domínio da “informação e comunicação” (Tabela 14), verifica-se que as empresas desenvolvem principalmente práticas de participação direta, realizando “reuniões internas nos diversos departamentos/setores” (80%), seguidas de práticas de envolvimento, como a informação através de “painéis, jornais e/ou circulares” (74,3%).

Em contrapartida, verifica-se que: (i) apenas 51,4% das empresas possibilitam a “participação dos trabalhadores nas decisões que lhes digam respeito”; (ii) a “informação relativa aos Direitos Laborais” é apenas disponibilizada por 22,9% das empresas; (iii) só 8,6% das empresas realizam a “promoção do acesso aos sindicatos”.

Tabela 14: Práticas de Informação e Comunicação

	Nº ^a	%	P	E
Reuniões internas nos diversos departamentos/setores	28	80,0	√	
Painéis de informação/jornal da empresa/circulares	26	74,3		√
Participação dos trabalhadores nas decisões que lhes digam respeito	18	51,4	√	
Disponibilização de informação relativa aos Direitos Laborais	8	22,9		√
Outras.	4	11,4		
Promoção do acesso aos sindicatos	3	8,6		√
Não se aplica.	2	5,7		

Nota. P: Participação; E: Envolvimento.

^a n=35.

4.3.2.5 Serviços Sociais

O domínio dos Serviços Sociais compreende três áreas de atuação: Apoio a Crianças e Jovens, Sistemas de Apoio; e Empréstimos.

No domínio dos “serviços sociais” (Tabela 15), as práticas mais frequentes são desenvolvidas ao nível dos “sistemas de apoio”, uma vez que 82,9% das empresas têm “refeitório e/ou espaço de convívio” e 71,4% proporcionam “esquemas complementares à Segurança Social”.

As práticas das empresas na área de “apoio a crianças e jovens” são pouco frequentes, pois nenhuma empresa possui “creche no local de trabalho” e apenas 42,9% das empresas disponibilizam aos seus trabalhadores “protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens”, bem como “apoio na educação dos filhos”.

Por último, a área relativa aos “empréstimos” é a que apresenta maior défice, dado que apenas 28,6% das empresas concedem “adiantamentos e empréstimos monetários”, 8% das empresas dispõem de “sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas” e 5,7% das empresas possuem “programas de crédito para habitação”.

Tabela 15: Práticas de Apoio Social

	Nº a	%	ACJ	SA	E
Refeitório, espaço de convívio	29	82,9		√	
Esquemas complementares à Segurança Social	25	71,4		√	
Atividades desportivas	20	57,1		√	
Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens	15	42,9	√		
Apoio na educação dos filhos dos colaboradores	15	42,9	√		
Atividades culturais	14	40,0		√	
Adiantamento e empréstimos monetários	10	28,6			√
Transportes	4	11,4		√	
Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas	3	8,6			√
Outras.	3	8,6			
Programas de crédito para habitação	2	5,7			√
Não se aplica.	1	2,9			
Creche no local de trabalho	0	0	√		

Nota. ACJ: Apoio a crianças e jovens; SA: Sistemas de apoio; E: Empréstimos.

^a n=35.

4.3.2.6 Gestão da Mudança Organizacional

No domínio da Gestão da Mudança Organizacional, existem duas áreas de atuação: a Adaptação à Mudança e a Transparência.

O domínio da Gestão da Mudança Organizacional é o que apresenta maiores carências, em comparação com os restantes domínios da dimensão social interna.

Como se pode verificar na Tabela 16, a gestão da mudança nas empresas é realizada sobretudo através de práticas que estão relacionadas com a “adaptação à mudança”: 54,3% das empresas efetuam a “reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores”; 51,4% das empresas promovem a “aquisição de novas competências”; e 14,3% das empresas “adotam medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos”.

Tabela 16: Práticas de Gestão da Mudança Organizacional

	Nº a	%	AM	T
Reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores	19	54,3	√	
Aquisição de novas competências (e.g., estratégicas, de gestão e operativas)	18	51,4	√	
Equilíbrio de interesses entre todas as partes interessadas, que são afetadas pela mudança	10	28,6		√
Não se aplica.	9	25,7		
Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança (e.g., reestruturação, despedimento, fusões ou aquisições)	6	17,1		√
Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos	5	14,3	√	
Outras.	1	2,9		

Nota. AM: Adaptação à mudança; T: Transparência.

^a n=35.

Como é possível observar ainda na Tabela 16, as práticas de gestão da mudança que estão relacionadas com a “transparência” são desenvolvidas por apenas 28,6% das empresas, ao nível do “equilíbrio de interesses entre todas as partes interessadas, que são afetadas pela mudança”, e por 17,1% das empresas, no âmbito da “participação, consulta e informação sobre o processo de mudança”.

4.3.3 Dimensão Social Externa

A dimensão social externa inclui as práticas de responsabilidade social das empresas dirigidas, essencialmente, aos agentes externos – às associações, às populações e às autarquias, entre outros – ou seja, à comunidade local onde se insere a empresa, possibilitando a melhoria das condições de vida das populações, por meio do reforço da coesão social (Santos et al., 2006).

4.3.3.1 Comunidade Local

Relativamente às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas com a comunidade local, como se pode observar na Tabela 17, as práticas mais comuns são as “doações de produtos e serviços” e a “oferta de estágios”, ambas realizadas por 80% das empresas, seguidas da “atribuição de donativos” (74,3%) e da “dispensa de recursos humanos para voluntariado” (65,7%). No entanto, apenas 11,4% das empresas “concede bolsas de estudo”.

O domínio da Comunidade Local compreende quatro áreas de atuação: Práticas de Patrocínios e Donativos; Práticas de Emprego Solidário; Práticas de Parcerias e Cooperação; e Práticas de Coesão Social.

Na área dos “patrocínios e donativos”, a prática mais comum é a “doação de produtos e serviços” (80%), ao passo que, apenas 37,1% e 34,3% das empresas, respetivamente, implementam práticas como o “apoio a campanhas de marketing de causas” e o “patrocínio de eventos desportivos”.

No âmbito do “emprego solidário”, a prática mais comum é a “oferta de estágios” (80%), ao passo que, apenas 31,4% e 11,4% das empresas, respetivamente, “empregam pessoas de grupos sociais desfavorecidos” e “concedem bolsas de estudo”.

As práticas desenvolvidas pelas empresas na área das “parcerias e cooperação” são menos frequentes. Verifica-se que a prática mais comum é o estabelecimento de “parcerias com outras organizações” (57,1%), seguida da “cedência de espaços e equipamentos” (34,3%) e da “partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos” (17,1%).

As práticas das empresas ao nível da “coesão social” também são pouco frequentes. Verifica-se que prática mais comum é a “dispensa de recursos humanos para

voluntariado” (65,7%). No entanto, apenas 28,6% das empresas “participam em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana” e só 25,7% “utilizam produtos e serviços de empresas ou organizações locais”.

Tabela 17: Práticas em relação à Comunidade Local

	Nº ^a	%	PD	ES	PC	CS
Doações de produtos/serviços	28	80,0	√			
Oferta de estágios	28	80,0		√		
Atribuição de donativos	26	74,3	√			
Dispensa de recursos humanos para voluntariado	23	65,7				√
Parcerias com outras organizações (e.g., ONG, entidades públicas, escolas e universidades)	20	57,1			√	
Patrocínio de eventos culturais e ambientais	17	48,6	√			
Apoio a campanhas de marketing de causas (ex. publicidade com questões sociais e ambientais)	13	37,1	√			
Convida organizações a visitar a empresa	13	37,1			√	
Patrocínio de eventos desportivos	12	34,3	√			
Cedência de espaços e equipamentos	12	34,3			√	
Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (e.g., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)	11	31,4		√		
Participação em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	10	28,6				√
Utilização de produtos/serviços de empresas/organizações locais	9	25,7				√
Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos	6	17,1			√	
Concessão de bolsas de estudo	4	11,4		√		
Outras.	1	2,9				
Não se aplica.	0	0				

Nota. PD: Práticas de Patrocínios e Donativos; ES: Práticas de Emprego Solidário; PC: Práticas de Parcerias e Cooperação; CS: Práticas de Coesão Social.

^a n=35.

4.3.4 Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental abrange as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas em termos ambientais (Santos et al., 2006).

4.3.4.1 Práticas Ambientais

No domínio das práticas ambientais, como se pode observar na Tabela 18, as práticas de responsabilidade social mais implementadas pelas empresas compreendem a “reciclagem” (85,7%), seguida da “sensibilização de trabalhadores” (77,1%) e da “separação de resíduos” (71,4%).

O domínio das “Práticas Ambientais” integra duas áreas de atuação: as práticas relacionadas com a poluição e os resíduos; e as práticas relacionadas com o sistema de gestão ambiental.

Na área da poluição e resíduos, as práticas mais desenvolvidas pelas empresas estão relacionadas com a “reciclagem” (85,7%) e com a “separação de resíduos” (71,4%). Práticas como a “utilização de produtos ecológicos” e a “utilização de painéis solares” são apenas referidas, respetivamente, por 17,1% e 5,7% das empresas.

A nível do sistema de gestão ambiental, as práticas mais desenvolvidas pelas empresas são a “sensibilização de trabalhadores” (77%) e a “manutenção do sistema de climatização” (62,9%). Apenas 17,7% das empresas “aderem a rótulos ecológicos” e só 11,4% “incentivam o transporte alternativo”.

Tabela 18: Práticas relacionadas com o Ambiente

	Nº ^a	%	PR	SA
Reciclagem (e.g., papel, consumíveis informáticos)	30	85,7	√	
Sensibilização de trabalhadores	27	77,1		√
Separação de resíduos	25	71,4	√	
Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)	22	62,9		√
Diminuição do consumo de energia (e.g., iluminação inteligente)	22	62,9	√	
Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água	13	37,1		√
Medições de ruído e poluição atmosférica	12	34,3	√	
Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção	10	28,6		√
Sistema de Gestão Ambiental (Certificação ISO 14000 e/ou EMAS)	9	25,7		√
Diagnóstico Ambiental e Plano de Ação	9	25,7		√
Investimento em tecnologias de preservação ambiental	9	25,7		√
Utilização de produtos de limpeza não tóxicos	8	22,9	√	
Tratamento de águas e águas residuais	7	20,0	√	
Adesão a Rótulos Ecológicos	6	17,1		√
Utilização de produtos ecológicos	6	17,1	√	
Incentivo ao transporte alternativo (ex. transportes públicos, autocarro da empresa)	4	11,4		√
Utilização de Painéis solares	2	5,7	√	
Outras.	0	0		
Não se aplica.	0	0		

Nota. PR: Práticas relacionadas com a poluição e os resíduos; SA: Práticas relacionadas com o sistema de gestão ambiental.

^a n=35.

4.4 Práticas de RSE mais desenvolvidas pelas empresas

Na dimensão económica (Tabela 19), verifica-se o predomínio de práticas que promovem a relação com os “Clientes”, nomeadamente, a “adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes” (74%), o “tratamento de reclamações” (71%) e a “prospecção de necessidades futuras dos clientes” (71%). No que diz respeito à relação da empresa com os “Fornecedores e Parceiros Comerciais”, destaca-se a “garantia de pagamento no prazo acordado” (71%). Assim, é possível perceber a existência de uma preocupação, por parte das empresas, em manter boas relações com os seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

A sub-dimensão menos desenvolvida pelas empresas é a que engloba as práticas relacionadas com a informação e o esclarecimento dos clientes sobre os produtos e serviços, no que diz respeito, por exemplo, à “utilização dos produtos/serviços” (57%) e a “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (46%).

Tabela 19: Dimensão Económica da RSE

Dimensão Económica	
Sub-dimensões	Práticas (%)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes (74%) • Sistema de tratamento de reclamações (71%) • Prospeção de necessidades futuras (71%) • Assistência pós-venda (57%)
Fornecedores e Parceiros Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do pagamento no prazo acordado (71%) • No processo de seleção, consideram-se aspetos de preservação ambiental (46%)
Produtos e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Informação e rótulos sobre a sua utilização (57%) • Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto (46%)

Na dimensão social interna (Tabela 20), verifica-se uma forte presença de práticas relacionadas com a “Gestão de Recursos Humanos” e com a “Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho”. Inversamente, as práticas menos frequentes relacionam-se com a atuação das empresas ao nível da “Gestão da Mudança Organizacional”.

No âmbito da “Gestão de Recursos Humanos”, as práticas mais referidas pelos participantes foram a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres” (86%) e a atribuição de “benefícios” (86%). Verifica-se também que predominam as práticas relacionadas com a gestão funcional de recursos humanos em detrimento das práticas orientadas para a “Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional” e para o “Emprego Sénior”.

No domínio da “Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho”, todos os participantes assinalaram a existência da “medicina no trabalho” (100%), o que confirma a forte valorização das práticas relacionadas com o cumprimento das obrigações legais.

No âmbito da “Empregabilidade”, verifica-se um elevado posicionamento de práticas como a “formação contínua” (94%), o “diagnóstico de necessidades de formação” (77%) e a “formação inicial” (74%), o que pode espelhar uma forte aposta das empresas na formação dos seus trabalhadores.

No domínio da “Informação e Comunicação”, as práticas mais frequentes são a realização de “reuniões internas em diversos departamentos e/ou setores” (80%) e a existência de “painéis de informação, um jornal da empresa e/ou circulares” (74%), sendo que a “participação dos trabalhadores nas decisões que lhes digam respeito” (51%) surge, com menor expressividade, apenas em terceiro lugar.

No âmbito dos “Serviços Sociais”, as práticas mais frequentes são a existência de “refeitório e/ou espaço de convívio” (83%) e de “esquemas complementares à Segurança Social” (71%), ambas ao nível dos “Sistemas de Apoio” aos trabalhadores, notando-se algumas debilidades ao nível das práticas relacionadas com o “Apoio a Crianças e Jovens” e com os “Empréstimos”.

Tabela 20: Dimensão Social Interna da RSE

Dimensão Social Interna	
Sub-dimensões	Práticas (%)
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades (86%) • Benefícios (86%) • Atribuição de objetivos e responsabilidades (80%) • Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos (80%) • Ascensão na carreira com mobilidade horizontal (77%) • Recrutamento realizado junto de centros de emprego, escolas e universidades (71%) • Remunerações variáveis (71%) • Ascensão na carreira com mobilidade vertical (69%) • Flexibilidade de horários de trabalho (63%) • Partilha de resultados (63%)
Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina no trabalho (100%) • Planos de emergência (80%) • Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído (66%) • Formação relacionada com SHST (57%)
Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Contínua (plano de formação) (94%) • Diagnóstico de necessidades de formação (77%) • Formação Inicial (74%) • Troca de experiências com os colegas (69%) • Avaliação da formação (69%) • Atividades de Educação (66%)
Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Refeitório, espaço de convívio (83%) • Esquemas complementares à Segurança Social (71%) • Atividades desportivas (57%)
Informação e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões internas (80%) • Painéis de informação/jornal da empresa/circulares (74%)
Gestão da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização de processos de trabalho, com a participação de trabalhadores (54%) • Aquisição de novas competências (51%)

Na dimensão social externa (Tabela 21), as práticas mais desenvolvidas pelas empresas estão relacionadas com os “Patrocínios e Donativos”, seja ao nível das “doações de produtos e/ou serviços” (80%), seja ao nível da “atribuição de donativos” (74%).

No que respeita ao “Emprego Solidário”, destaca-se a “oferta de estágios” (80%).

Desta forma, nota-se o predomínio de uma relação indireta no que diz respeito ao envolvimento das empresas com a comunidade.

As práticas menos desenvolvidas pelas empresas nesta dimensão são as práticas orientadas para a “Coesão Social”, como a “dispensa de recursos humanos para

voluntariado” (66%), mas também as práticas relacionadas com o estabelecimento de “Parcerias e Cooperação”, como as “parcerias com outras organizações” (57%).

Tabela 21: Dimensão Social Externa da RSE

Dimensão Social Externa	
Sub-dimensões	Práticas (%)
Patrocínios e Donativos	<ul style="list-style-type: none"> • Doações de produtos/serviços (80%) • Atribuição de donativos (74%)
Emprego Solidário	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de estágios (80%) • Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (31%)
Coesão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Dispensa de recursos humanos para voluntariado (66%) • Participação em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana (29%)
Parcerias e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras organizações (57%) • Convida organizações a visitar a empresa (37%)

Na dimensão ambiental (Tabela 22), prevalecem as práticas que visam reduzir os impactos da “Poluição e Resíduos”, nomeadamente a “reciclagem (86%) e a “separação de resíduos” (71%).

No que se refere à implementação de um “Sistema de Gestão Ambiental”, apesar de serem poucas as empresas que possuem um “sistema de gestão ambiental (certificação ISO 14000 e/ou EMAS)” (26%), a maioria das empresas desenvolve medidas de gestão ambiental, como a “sensibilização de trabalhadores” (77%) e a “manutenção do sistema de climatização” (63%).

As práticas menos desenvolvidas pelas empresas estão relacionadas com a implementação de sistemas de gestão ambiental e a poupança de recursos naturais.

Tabela 22: Dimensão Ambiental da RSE

Dimensão Ambiental	
Sub-dimensões	Práticas (%)
Poluição e Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclagem (86%) • Separação de resíduos (71%) • Diminuição do consumo de energia (63%)
Sistema de Gestão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização de trabalhadores (77%) • Manutenção do sistema de climatização (63%)

Conclusões e Considerações Finais

Nesta parte, apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo realizado, bem como algumas sugestões para futuras investigações.

O estudo teve como principal objetivo identificar e caracterizar as principais práticas de responsabilidade social desenvolvidas por um conjunto de empresas que integraram três *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal, de modo a aferir o peso relativo das diversas categorias ou dimensões que compõem a RSE, de acordo com essas práticas.

O trabalho empírico envolveu a aplicação de um inquérito por questionário, baseado em duas escalas de medição da RSE, nomeadamente a escala de avaliação da cidadania corporativa, proposta por Maignan e Ferrell (2001), e a grelha de análise de práticas de RSE, de Santos e colaboradores (2006), tendo em vista a aplicação dos modelos conceptuais de Carroll (1979) e de Santos e colaboradores (2006), respetivamente.

No que respeita às hipóteses formuladas inicialmente, verificou-se que a primeira hipótese do estudo (H1), que previa existir uma maior frequência de práticas de responsabilidade social das empresas relativas às categorias económica, legal e ética da RSE, do que de práticas relativas à categoria discricionária, foi confirmada. Concretamente, verifica-se que a categoria discricionária da RSE é, de todas as subescalas de medição da Cidadania Corporativa, aquela que apresenta a média mais baixa (cf. 4.2).

Verificou-se também que a segunda hipótese do estudo (H2), que previa existir uma maior frequência de práticas de responsabilidade social das empresas relativas à dimensão social interna da RSE, do que de práticas relativas às dimensões social externa, económica e ambiental, foi confirmada, uma vez que as práticas mais desenvolvidas pelas empresas enquadram-se na dimensão social interna da RSE (cf. 4.3.5).

Desta forma, os resultados sugerem que as empresas não atribuem a mesma importância às diversas categorias ou dimensões que constituem a RSE.

Os objetivos definidos inicialmente foram alcançados, uma vez que o estudo permitiu não apenas identificar e caracterizar as práticas mais desenvolvidas pelas empresas, mas também compreender quais as dimensões da RSE mais valorizadas, de acordo com as suas práticas.

Este estudo, apesar das suas limitações, contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre a RSE, nomeadamente ao nível da linha de investigação que procura caracterizar a adesão a práticas de RSE por parte das empresas que são distinguidas como as melhores empresas para se trabalhar.

Como já foi referido anteriormente (cf. Introdução), existe uma escassez, tanto a nível nacional como internacional, de estudos sobre as práticas de responsabilidade social das empresas que integram os *rankings* de ambientes de trabalho. Devido a este facto, o

presente estudo teve limitações, quer no que diz respeito à diversidade dos autores referenciados, quer no que se refere à comparação dos resultados obtidos com os resultados de estudos similares.

Este estudo também apresenta algumas limitações ao nível da amostra. A utilização de uma amostra não probabilística e de conveniência, assim como a dimensão da amostra, também limitam o estudo.

Desta maneira, é conveniente salientar que a amostra utilizada não é inteiramente representativa da população e, por conseguinte, os resultados obtidos não podem ser extrapolados, sem mais, para o conjunto da população.

Não obstante o que foi referido anteriormente, conforme é sublinhado por Pardal e Correia (1995), o facto de uma dada amostra não poder ser apresentada como réplica exata do universo ou da população de uma investigação não significa que essa amostra não possa “fornecer *bons indícios* de conhecimento da realidade do universo” (p. 33).

Apesar das limitações identificadas e de outras que possam ser apontadas, julgamos que este estudo permitiu conhecer melhor as práticas de responsabilidade social das empresas que constituíram a sua amostra. Nesse sentido, seria interessante replicar o estudo e aplicá-lo a uma amostra estatisticamente representativa da população, o que iria permitir retirar, dos resultados obtidos, conclusões para a totalidade das empresas que integram os *rankings* de ambientes de trabalho existentes em Portugal.

A respeito da escala de avaliação da cidadania corporativa de Maignan e colaboradores (Maignan & Ferrell, 2001; Maignan et al., 1999), que foi utilizada neste estudo, Leal e Rego (2010) referiram que é uma escala que foi desenvolvida e estudada a nível organizacional e que a maioria dos estudos sobre RSE centra-se num nível de análise organizacional e em *stakeholders* externos. Por esse motivo, estes autores reformularam a escala de avaliação da cidadania corporativa, baseada em quatro dimensões, de Maignan e colaboradores (Maignan & Ferrell, 2001; Maignan et al., 1999), e sugeriram uma nova escala constituída por sete dimensões, que podem ser avaliadas pelos colaboradores no âmbito das práticas de RSE.

Segundo Leal e Rego (2010), essa nova escala é mais representativa do conceito de cidadania corporativa, pelo menos quando se visa analisar a RSE a nível individual, i.e., considerando os colaboradores como unidade de análise e investigando o efeito do desempenho social das empresas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Consideramos, por conseguinte, que seria interessante utilizar a escala proposta por Leal e Rego (2010), num futuro questionário aplicado aos colaboradores das empresas que constituem a população deste estudo.

Bibliografia

- Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: Um estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Brasil [Versão eletrónica]. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, p. 145-166. Acedido em 12 de julho de 2016, em <https://rccs.revues.org/259>.
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Principia.
- Associação Portuguesa das Indústrias da Cerâmica [APICER] (s.d.). Manual de Comunicação de Responsabilidade Social In www.apicer.pt. Acedido a 18 de junho de 2016 em http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros/pdf/estudos/CER_manual_comunicacao.pdf.
- Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Hond, F. D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Seigel (Eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Carvalho, J., Jonker, J., & Dentchev, N. (2014). What's in a Word? - An exploration of the changes in meaning of corporate social responsibility over the last century with an emphasis on the last decades. In D. Türker, H. Toker, C. Altuntas (Eds.), *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility* (pp.1-18). Lanham: Lexington Books.

- Castro, A., Gonçalves, H., & Rodrigues, V. (2011). Práticas socialmente responsáveis na fileira do calçado – Estudo identificativo In <http://docplayer.com.br>. Acedido em 8 de setembro de 2016 em <http://docplayer.com.br/19124539-Estudo-identificativo.html>.
- Comissão Europeia [CE]. (2001). Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 final.
- Comissão Europeia [CE]. (2002). Comunicação da Comissão relativa à responsabilidade social das empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 347 final.
- Comissão Europeia [CE]. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014 (Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões). Bruxelas: Comissão Europeia, COM 681 final.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business Ethics* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008a). *Corporations and citizenship*. Cambridge University Press: New York.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008b). The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives. In A. Georg Scherer and G. Palazzo (Eds.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* (pp. 25-49). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro. Working Paper G/nº5/2005, Universidade de Aveiro, In <http://www.ua.pt>. Acedido em 15 de setembro de 2016 em <https://www.ua.pt/egi/ReadObject.aspx?obj=7981>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dias, M. O. (2009). *O Vocabulário do Desenho de Investigação - A Lógica do Processo em Ciências Sociais*. Viseu: Psicosoma.
- Dobers, P. (2009). Corporate social responsibility: Management and methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 185-191.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

- Duarte, A., & Pernas, G. (2015). Da Responsabilidade Social à Sustentabilidade: O Contributo da GRH. In A., Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 467-491). Lisboa: Editora RH.
- Faria, A., & Sauerbronn, F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica [Versão eletrónica]. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 7-33. Acedido em 10 de setembro de 2016 em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6623>.
- Faria, J., & Leal, S. (2009). As perceções de responsabilidade social e o empenhamento organizacional: um estudo aplicado a cooperativas em Portugal. 5.º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social, In Portal da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/84/1/JorgeFaria_SusanaLeal_CI_CES_Santarem2009.pdf. Acedido em 15 de setembro de 2016.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de Investigação: da conceção à realização* (5.ª ed.). Loures: Lusociência.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freire, R., & Souza, M. (2010). Responsabilidade social corporativa: um enfoque a partir dos principais modelos teóricos. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, In Portal do CNEG & INOVARSE, http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1298_4.pdf. Acedido em 10 de setembro de 2016.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33, 122-124.
- Fundação Eugénio de Almeida [FEA]. (2008). *Práticas de responsabilidade social no Alentejo Central e na Extremadura*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.
- Fundação Manuel Leão [FML]. (2003). *A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação*. Leça da Palmeira: AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, et al. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Instituto Português da Qualidade [IPQ]. (2008). *Norma Portuguesa NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: Parte 1 - Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: IPQ.

- Instituto Português da Qualidade [IPQ]. (2010). *Norma Portuguesa NP 4469-2:2010 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social: Parte 2 – 9. Guia de orientação para a implementação*. Caparica: IPQ.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kreitlon, M. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. XXVIII Encontro da ANPAD, In Portal da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/EOR/2010_EOR363.pdf. Acedido em 16 de setembro de 2016.
- Lauesen, L. (2013). CSR in the aftermath of the financial crisis. *Social Responsibility Journal*, 9(4), 641-663.
- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Leal, S. & Rego, A. (2010). Reformulando a dimensionalidade do constructo de responsabilidade social das empresas. XXXIV Encontro da ANPAD, In Portal da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/EOR/2010_EOR363.pdf. Acedido em 15 de setembro de 2016.
- Leal, S. (2005). A responsabilidade social das empresas e a competitividade: um estudo empírico. I Conferência Luso-Espanhola de Gestão e Contabilidade Ambiental, In Portal da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/70/1/SusanaLealRSE_IPleiria2005.pdf. Acedido em 15 de setembro de 2016.
- Leal, S., Ribeiro, C., & Jorge, F. (2014). Instrumento de pesquisa das perceções de Responsabilidade Social adaptado a organizações de Economia Social. In M. S. Baltazar, E. Vaz & F. Jorge (Coord.), *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições* (pp. 243-255). Évora: Universidade de Évora.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional [versão eletrónica]. Exedra – Revista Científica da Escola Superior de Educação de Coimbra, Número Temático: Comunicação nas Organizações, 11-40. Acedido em 12 de julho de 2016 em <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/282838>.
- Leite, C. & Rebelo, T. (2010). *Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal*. Comunicação apresentada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Braga.

- Lopes, M. (2015). A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica. Tese apresentada ao Departamento de Marketing do ISCTE-IUL para obtenção do grau de doutor, orientada por Nelson José dos Santos António, Lisboa. Consultada em 6 de setembro de 2016 em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10038>.
- Lopes, M., & António, N. (2016). Responsabilidade Social Empresarial em Portugal: Do Mito à Realidade. *International Business and Economics Review*, 7, 110-138.
- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., & Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 455-469.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356). Heidelberg: Springer.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 109-120.
- McIntosh, M. (2007). Corporate Citizenship. In W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 85-89). London: Wiley.
- Pardal, L. A., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M. J., & Souto, S. (2003a). As melhores organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas [Versão eletrónica]. Papeles de ética, economia y dirección, 8, 1-9. Acedido em 9 de setembro de 2016 em http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/8_Rego.pdf.
- Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003b). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um Estudo da Situação Portuguesa*. Cascais: Principia.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME. Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.

- Schwartz, M., & Carroll, A., (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 313-327.
- Story, J., & Neves, P. (2011). Responsabilidade social: uma perspetiva de integração filantrópica e estratégica. *RH Magazine*, 74, 26-30.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 2.^a ed. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective, In E.R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 29–56, 2006.

Apêndices

APÊNDICE I

Ranking das «Melhores Empresas para Trabalhar»

APÊNDICE II

Ranking do «Prémio Excelência no Trabalho»

APÊNDICE III

Ranking das «100 Melhores Empresas para Trabalhar»

APÊNDICE IV

Empresas contactadas

APÊNDICE V

Pedido de colaboração enviado às empresas

APÊNDICE VI

Questionário

Apêndice I - *Ranking* das «Melhores Empresas para Trabalhar»

Ranking das «Melhores Empresas para Trabalhar 2015» (*Great Place to Work Institute*)

Categoria <100 colaboradores

Posição	Nome	Sector de Atividade	N.º Colaboradores	Sede
1	Diageo Portugal	Manufacturing & Production Food products	35	R. Unido
2	Gatewit	Information Technology	96	Portugal
3	EMC Portugal	Information Technology Storage/Data Management	41	EUA
4	Medtronic Portugal	Health Care Medical sales/distribution	73	EUA
5	Astellas Farma	Biotechnology & Pharmaceuticals	54	Japão
6	Biogen Idec	Biotechnology & Pharmaceuticals	22	EUA
7	SAS Institute Software	Information Technology	72	EUA
8	BMW Portugal	Manufacturing & Production Automotive	50	Alemanha
9	Edenred Portugal	Professional Services	61	França
10	LEO Farmacêuticos	Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals	32	Portugal
11	3M Portugal	Retail Specialty	58	EUA

Categoria 100 a 250 colaboradores

Posição	Nome	Sector de Atividade	N.º Colaboradores	Sede
1	Cisco Systems Portugal	Information Technology	165	EUA
2	Mars Portugal	Manufacturing & Production Food products	125	EUA
3	Maksen Consulting	Professional Services Management Consulting	210	Portugal
4	Outsystems	Information Technology Software	191	EUA
5	AbbVie	Biotechnology & Pharmaceuticals	122	EUA
6	FixeAds	Media Internet Services	123	Portugal
7	Janssen Cilag Farmacêutica	Biotechnology & Pharmaceuticals	111	EUA
8	Mind Source	Information Technology IT Consulting	108	Portugal
9	AstraZeneca	Biotechnology & Pharmaceuticals	144	R. Unido

Categoria >250 colaboradores

Posição	Nome	Sector de Atividade	N.º Colaboradores	Sede
1	Microsoft Portugal	Information Technology Software	289	EUA
2	ROFF	Information Technology IT Consulting	727	Portugal
3	Cofidis	Financial Services & Insurance Banking/Credit Services	401	França
4	Teleperformance Portugal	Professional Services - Telephone Support/Sales Centers	3685	França

Fonte: Adaptado de *Great Place to Work Institute* [GPWI]. (2015). <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/>. Acedido a 12 de setembro, 2014 de GPWI em <http://www.greatplacetowork.pt/>.

Apêndice II - *Ranking* do «Prémio Excelência no Trabalho»

Ranking do «Prémio Excelência no Trabalho 2014» (Heidrick & Struggles, Económico e ISCTE)

Ranking por Dimensão

Categoria Pequenas Empresas

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
1	Ilumina	Grande Consumo e Retalho	31	Palmela
2	SMART Vision	Consultoria	22	Aveiro
3	Unicombi	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística	47	Seixal
4	Azevedo Brandão & Associados	Serviços	10	Espinho
5	Bresimar Automação	Tecnologia, Media e Telecomunicações	44	Aveiro
6	InovaPrime	Consultoria	18	Lisboa
7	MC&A – Sociedade de Advogados	Serviços	19	Lisboa
8	Milestone Consulting	Consultoria	42	Alfragide
9	Zona Verde	Consultoria e formação	20	S.M. Feira
10	H Tecnic – Construção	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística	36	Lisboa

Categoria Médias Empresas

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
1	Gatewit	Tecnologia, Media e Telecomunicações	121	Lisboa
2	Novo Oculista de Loures	Grande Consumo e Retalho	52	Loures
3	Edge Innovation	Consultoria	82	Lisboa
4	Resul, Equipamentos de Energia	Indústria e Energia	53	Bobadela
5	Penha Longa Resort	Hotelaria, Imobiliária, Turismo, Lazer e Restauração	209	Sintra
6	Vortal	Tecnologia, Media e Telecomunicações	132	Lisboa
7	Liscongro	Consultoria	68	Lisboa
8	Premium Minds	Consultoria	73	Lisboa
9	Leadership Business Consulting	Consultoria	50	Portugal
10	Bold International	Consultoria	259	Lisboa

Categoria Grandes Empresas

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
1	Liberty Seguros	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	497	Lisboa
2	TNT Express Worldwide	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística	305	Holanda
3	Grupo Ramos Ferreira Engenharia	Construção	104	V.N. Gaia
4	Everis Portugal	Consultoria	320	Lisboa
5	LeasePlan Portugal	Serviços	358	P. Salvo
6	ROFF	Tecnologia, Media e Telecomunicações	860	Lisboa
7	Century 21 Portugal	Hotelaria, Imobiliário, Turismo, Lazer e Restauração	850	Lisboa
8	Agap2IT	Consultoria no setor das tecnologias de informação	306	Lisboa

9	Zurich Insurance	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	476	Portugal
10	Sacoor Brothers	Grande Consumo e Retalho	414	S.D.Rana

Categoria Grandes Empresas - Mais de 1000 colaboradores

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
1	EDP	Indústria e Energia	11798	Lisboa
2	Banco Popular Portugal	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	1400	Lisboa
3	Grupo ACA	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística	2540	V.N. Famalicão
4	Eurest Portugal	Hotelaria, Imobiliária, Turismo, Lazer e Restauração	2614	Amadora
5	Grupo Novabase	Tecnologia, Media e Telecomunicações	2400	Portugal

Ranking por Setor

Prémio de Setor - Alimentar

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Nobre	Alimentar	710	Rio Maior
n.a.	Aveleda	Alimentar	136	Penafiel

Prémio de Setor - Banca, Seguros e Serviços Financeiros

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Liberty Seguros	Banca, Seguros e Serviços Financeiros		
n.a.	Aon Portugal	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	84	Lisboa
n.a.	Grenke Renting	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	34	Lisboa

Prémio de Setor - Construção, Gestão de Infraestruturas, Transportes e Logística

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	TNT Express Worldwide	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística		
n.a.	Unicombi	Construção, Infraestruturas, Transportes e Logística		

Prémio de Setor - Consultoria

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Everis Portugal	Consultoria		
n.a.	Edge innovation	Consultoria		
n.a.	SMART Vision	Consultoria		

Prémio de Setor - Grande Consumo e Retalho

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Novo Oculista de Loures	Grande Consumo e Retalho		
n.a.	Ilumina	Grande Consumo e Retalho		

Prémio de Setor - Hotelaria, Imobiliário, Turismo, Lazer e Restauração

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Century 21 Portugal	Hotelaria, Imobiliário, Turismo, Lazer e Restauração		
n.a.	Penha Longa Resort	Hotelaria, Imobiliário, Turismo, Lazer e Restauração		
n.a.	Aguirre Newman Portugal	Hotelaria, Imobiliário, Turismo, Lazer e Restauração	33	Lisboa

Prémio de Setor - Indústria e Energia

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	EDP	Indústria e Energia		
n.a.	Resul, Equipamentos de Energia	Indústria e Energia		
n.a.	KSB, Bombas e Válvulas	Indústria e Energia	17	Sintra

Prémio de Setor - Público

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	EP – Estradas de Portugal	Público	1022	Almada
n.a.	Lipor	Público	206	Gondomar

Prémio de Setor - Saúde & Farmacêuticas

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Alliance Healthcare	Saúde & Farmacêuticas	488	n.d.
n.a.	MiniSom	Saúde & Farmacêuticas	120	Oeiras

Prémio de Setor - Serviços

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	Leaseplan	Serviços		
n.a.	Cannon Hygiene Portugal	Serviços		
n.a.	Azevedo Brandão & Associados	Serviços		

Prémio de Setor - Tecnologia, Media e Telecomunicações

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
n.a.	ROFF	Tecnologia, Media e Telecomunicações		
n.a.	Gatewit	Tecnologia, Media e Telecomunicações		
n.a.	Bresimar Automação	Tecnologia, Media e Telecomunicações		

Nota. n.a. – não aplicável; n.d. – não disponível.

Fonte: Adaptado de *Human Resources Portugal*, 56, março de 2015, pp. 25-74.

Apêndice III - *Ranking* das «100 Melhores Empresas para Trabalhar»

Quadro A.III - *Ranking* das «100 Melhores Empresas para Trabalhar 2015» (Exame e Accenture)

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
1	Ericsson	Comércio por Grosso e a Retalho	196	Oeiras
2	Hilti Portugal	Comércio por Grosso e a Retalho	85	Matosinhos
3	Philips Portuguesa	Comércio por Grosso e a Retalho	92	Oeiras
4	Hotel Ritz Four Seasons	Alojamento, Restauração e Similares	243	Lisboa
5	TNT Express Worldwide	Transportes e Armazenagem	288	Lisboa
6	Penha Longa Resort	Alojamento, Restauração e Similares	209	Sintra
7	Blip	Informação e Comunicação	162	Porto
8	Gatewit	Informação e Comunicação	96	Lisboa
9	Unilever Jerónimo Martins	Comércio por Grosso e a Retalho	278	Lisboa
10	Groundforce Portugal	Transportes e Armazenagem	2265	Lisboa
11	Re/max	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	95	Coimbra
12	Laboratórios Expascience	Comércio por Grosso e a Retalho	27	Lisboa
13	Dell Portugal	Comércio por Grosso e a Retalho	24	Porto Salvo
14	Truphone Portugal	Informação e Comunicação	127	Oeiras
15	Resul, Equipamentos de Energia, SA.	Comércio por Grosso e a Retalho	53	Lisboa
16	M. Leitão, G. Teles, S. Da Silva e Assocs.	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	274	Lisboa
17	Bold International	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	221	Lisboa
18	Siscog	Informação e Comunicação	126	Lisboa
19	SRS Advogados	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	103	Lisboa
20	Leroy Merlin	Comércio por Grosso e a Retalho	1603	Lisboa
21	Vortal	Informação e Comunicação	114	Porto
22	Oke Tillner Perfis	Indústrias Transformadoras	61	Abrantes
23	Bresimar Automação	Comércio por Grosso e a Retalho	44	Aveiro
24	Vila Vita Parc Resort & Spa	Alojamento, Restauração e Similares	306	Lagoa
25	Sistemas McDonald's Portugal	Alojamento, Restauração e Similares	1314	Lisboa
26	Banco Popular Portugal	Financeira e Seguros	1389	Lisboa
27	Sá Miranda & Associados	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	19	Porto
28	Motor 7	Comércio por Grosso e a Retalho	14	Lisboa
29	Direct	Financeira e Seguros	77	Lisboa
30	Celtejo – Empresas de Celulose do Tejo	Indústrias Transformadoras	158	V.V.Ródão
31	Grupo ACA	Construção	1310	V.N.Famalicão
32	Grenke Renting	Informação e Comunicação	29	Lisboa
33	Ilumina	Comércio por Grosso e a Retalho	23	Palmela
34	Grupo Bernardo da Costa	Comércio por Grosso e a Retalho	19	Braga
35	Milestone Consulting	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	42	Amadora
36	Teleformance Portugal	Administrativa e Serviços de Apoio	4211	Lisboa
37	Oficina de Psicologia	Saúde Humana e Apoio Social	57	Lisboa
38	SAS Institute Software	Informação e Comunicação	74	Lisboa
39	Grupo TLCI	Comércio por Grosso e a Retalho	303	Braga
40	Leadership Business Consulting	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	50	Porto

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
41	Grupo Brodheim	Comércio por Grosso e a Retalho	341	Oeiras
42	Zona Verde	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	20	Sta.M.Feira
43	C&A Modas	Comércio por Grosso e a Retalho	613	Lisboa
44	WIT Software	Informação e Comunicação	181	Coimbra
45	Safira	Informação e Comunicação	161	Oeiras
46	Grupos Ramos Ferreira Engenharia	Construção	104	V.N.Gaia
47	Maxdata Software	Informação e Comunicação	31	Carregado
48	AdvanceCare	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	359	Lisboa
49	Tipocor	Indústrias Transformadoras	12	Loures
50	Cilnet	Informação e Comunicação	36	Lisboa
51	Bee Engineering	Informação e Comunicação	43	Lisboa
52	Mind Source	Administrativa e Serviços de Apoio	101	Lisboa
53	Unicombi	Transportes e Armazenagem	45	Seixal
54	Altronix	Comércio por Grosso e a Retalho	22	Trofa
55	Lucios	Construção	290	Vila do Conde
56	Premium Minds	Informação e Comunicação	64	Lisboa
57	Aqualongo	Construção	31	Valongo
58	SEW – Eurodrive Portugal	Indústrias Transformadoras	44	Mealhada
59	Grupo Enforce	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	19	Covilhã
60	Bial	Indústrias Transformadoras	371	Trofa
61	Nucase	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	145	Lisboa
62	PwC	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	1010	Lisboa
63	MedialCare	Saúde Humana e Apoio Social	23	Lisboa
64	Hotéis Real	Alojamento, Restauração e Similares	692	Lisboa
65	Banco Privado Atlântico – Europa	Financeira e Seguros	92	Lisboa
66	Ubiwhere	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	24	Aveiro
67	Grupo Sirmaf / Solien	Indústrias Transformadoras	49	Coimbra
68	F3M – Information Systems	Informação e Comunicação	92	Braga
69	AdRA – Águas da Região de Aveiro	Captação, Tratamento e Distribuição de Água	268	Aveiro
70	Inovretail	Informação e Comunicação	13	Porto
71	RIM – Construções Madeirenses	Construção	31	Funchal
72	Cybermap	Informação e Comunicação	18	P. Delgada
73	Wide Travel & Events	Administrativa e Serviços de Apoio	30	Lisboa
74	InnoWave Technologies	Informação e Comunicação	85	Lisboa
75	Laboratórios Edol	Indústrias Transformadoras	140	Lisboa
76	Ascendi	Transportes e Armazenagem	548	Matosinhos
77	Grupo Axa Assistance Portugal	Financeira e Seguros	173	Lisboa
78	MAS-BR Star Paper	Indústrias Transformadoras	160	V.V.Ródão
79	Abreu Advogados	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	265	Lisboa
80	InovaPrime	Informação e Comunicação	18	Lisboa
81	Laboratoire Bioderma Portugal	Comércio por Grosso e a Retalho	22	Lisboa
82	Delta Cafés	Comércio por Grosso e a Retalho	993	Campo Maior
83	Tetraplano	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	15	Lisboa
84	Olicargo Transitário	Transportes e Armazenagem	55	Matosinhos
85	Fullsix Portugal Marketing Interativo	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	91	Oeiras
86	7Graus	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	11	Porto
87	Alliance Healthcare	Comércio por Grosso e a Retalho	496	Porto

N.º	Nome	Setor de Atividade	N.º Colab.	Sede
88	Winsig	Informação e Comunicação	29	Porto
89	Vasp	Comércio por Grosso e a Retalho	252	Cacém
90	Kelly Services	Atividades Imobiliárias	2801	Sintra
91	Sacoor Brothers	Comércio por Grosso e a Retalho	396	Lisboa
92	Your Conceito	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	45	Lisboa
93	Bi4All	Informação e Comunicação	52	Lisboa
94	VILT – Portugal	Informação e Comunicação	59	Lisboa
95	Cushman & Wakefield	Imobiliária	65	Lisboa
96	LCG	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	65	Lisboa
97	Marque TDI	Comércio por Grosso e a Retalho	31	Maia
98	PRNInformática	Comércio por Grosso e a Retalho	35	Rebordosa
99	Grupo OMF	Consultoria, Científica, Técnica e Similares	33	Lisboa
100	Claranet Portugal	Informação e Comunicação	73	Lisboa

Fonte: Adaptado de *Exame*, 370, fevereiro de 2015, pp.34-38.

Apêndice IV - Empresas contactadas

No Quadro A.IV, apresenta-se o nome das empresas que integraram os três *rankings* de ambientes de trabalho em Portugal, divulgados em 2015, destacando-se a negrito as empresas que foram contactadas, no âmbito do estudo empírico realizado.

Quadro A.IV - Empresas que integram os três *rankings* sobre ambientes de trabalho

Nº	Nome da Empresa	Setor de Atividade	N.º Colab.	MET	ET	GPW
-	3M Portugal	Comércio	50 - 99			√
1	7Graus	Consultoria	< 50	√		
-	AbbVie	Indústria Farmacêutica	100 - 249			√
2	Abreu Advogados	Consultoria	250 ou >	√		
3	AdRA – Águas da Região de Aveiro	Outros Água	250 ou >	√		
4	AdvanceCare	Consultoria	250 ou >	√		
5	Agap2IT	Consultoria	250 ou >		√	
6	Alliance Healthcare	Comércio	250 ou >	√		
7	Altronix	Comércio	< 50	√		
8	Aqualongo	Construção	< 50	√		
-	Ascendi	Transportes e Logística	250 ou >	√		
9	Astellas Farma	Indústria Farmacêutica	50 - 99			√
10	AstraZeneca	Indústria Farmacêutica	100 - 249			√
11	Azevedo Brandão & Associados	Consultoria	< 50		√	
-	Banco Popular Portugal	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	250 ou >	√	√	
12	Banco Privado Atlântico – Europa	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	50 - 99	√		
13	Bee Engineering	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
14	Bi4All	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		
15	Bial	Indústria Farmacêutica	250 ou >	√		
16	Biogen Idec	Indústria Farmacêutica	< 50			√
-	Blip	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		
17	BMW Portugal	Comércio	50 - 99			√
18	Bold International	Consultoria	100 - 249	√	√	
19	Bresimar Automação	Comércio	< 50	√	√	
20	C&A Modas	Comércio	250 ou >	√		
-	Celtejo – Empresas de Celulose do Tejo	Outros Indústria Transformadora	100 - 249	√		
21	Century 21 Portugal	Imobiliária	250 ou >		√	
22	Cilnet	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
23	Cisco Systems Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249			√
24	Clarinet Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		
25	Cofidis	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	250 ou >			√
-	Cushman & Wakefield	Imobiliária	50 - 99	√		
26	Cybermap	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
27	Dell Portugal	Comércio	< 50	√		
28	Delta Cafés	Comércio	250 ou >	√		
29	Diageo Portugal	Outros Indústria Transformadora	< 50			√
-	Direct	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	50 - 99	√		
-	Edenred Portugal	Atividades Administrativas e Serviços de Apoio	50 - 99			√
-	Edge Innovation	Consultoria	50 - 99		√	
-	EDP	Outros Energia	250 ou >		√	

Nº	Nome da Empresa	Setor de Atividade	N.º Colab.	MET	ET	GPW
-	EMC Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50			√
-	Ericsson	Comércio	100 - 249	√		
30	Eurest Portugal	Alojamento, Restauração e Similares	250 ou >		√	
-	Everis Portugal	Consultoria	250 ou >		√	
31	F3M – Information Systems	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		
32	FixeAds	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249			√
33	Fullsix Portugal Marketing Interativo	Consultoria	50 - 99	√		
34	Gatewit	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√	√	√
35	Grenke Renting	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
36	Groundforce Portugal	Transportes e Logística	250 ou >	√		
37	Grupo ACA	Construção	250 ou >	√	√	
38	Grupo Axa Assistance Portugal	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	100 - 249	√		
39	Grupo Bernardo da Costa	Comércio	< 50	√		
-	Grupo Brodheim	Comércio	250 ou >	√		
40	Grupo Enforce	Consultoria	< 50	√		
-	Grupo Novabase	Tecnologias de Informação e Comunicação	250 ou >		√	
41	Grupo OMF	Consultoria	< 50	√		
42	Grupo Ramos Ferreira Engenharia	Construção	100 - 249	√	√	
43	Grupo Sirmaf / Solien	Outros Indústria Transformadora	< 50	√		
44	Grupo TLCI	Comércio	250 ou >	√		
45	H Tecnic – Construção	Construção	< 50		√	
-	Hilti Portugal	Comércio	50 - 99	√		
46	Hotéis Real	Alojamento, Restauração e Similares	250 ou >	√		
47	Hotel Ritz Four Seasons	Alojamento, Restauração e Similares	100 - 249	√		
48	Ilumina	Comércio	< 50	√	√	
-	InnoWave Technologies	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		
-	InovaPrime	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√	√	
49	Inovretail	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
-	Janssen Cilag Farmacêutica	Indústria Farmacêutica	100 - 249			√
50	Kelly Services	Imobiliária	250 ou >	√		
51	Laboratoire Bioderma Portugal	Indústria Farmacêutica	< 50	√		
52	Laboratórios Edol	Indústria Farmacêutica	100 - 249	√		
53	Laboratórios Expascience	Indústria Farmacêutica	< 50	√		
54	Leadership Business Consulting	Consultoria	50 - 99	√	√	
55	LeasePlan Portugal	Atividades Administrativas e Serviços de Apoio	250 ou >		√	
56	LEO Farmacêuticos	Indústria Farmacêutica	< 50			√
-	Leroy Merlin	Comércio	250 ou >	√		
57	Liberty Seguros	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	250 ou >		√	
58	Liscongro	Consultoria	50 - 99	√	√	
59	Lucios	Construção	250 ou >	√		
-	M. Leitão, G. Teles, S. Da Silva e Assocs.	Consultoria	250 ou >	√		
-	Maksen Consulting	Consultoria	100 - 249			√
60	Marque TDI	Comércio	< 50	√		
-	Mars Portugal (Mars + Royal Canin)	Outros Indústria Transformadora	100 - 249			√
61	MAS-BR Star Paper	Outros Indústria Transformadora	100 - 249	√		
62	Maxdata Software	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		

Nº	Nome da Empresa	Setor de Atividade	N.º Colab.	MET	ET	GPW
63	MC&A – Sociedade de Advogados	Consultoria	< 50		√	
64	MedialCare	Outros Saúde	< 50	√		
-	Medtronic Portugal	Comércio	50 - 99			√
65	Microsoft Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	250 ou >			√
66	Milestone Consulting	Consultoria	< 50	√	√	
67	Mind Source	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		√
68	Motor 7	Comércio	< 50	√		
69	Novo Oculista de Loures	Comércio	50 - 99		√	
-	Nucase	Consultoria	100 - 249	√		
70	Oficina de Psicologia	Outros Saúde	50 - 99	√		
71	Oke Tillner Perfis	Outros Indústria Transformadora	50 - 99	√		
72	Olicargo Transitário	Transportes e Logística	50 - 99	√		
73	Outsystems	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249			√
74	Penha Longa Resort	Alojamento, Restauração e Similares	100 - 249	√	√	
-	Philips Portuguesa	Comércio	50 - 99	√		
75	Premium Minds	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√	√	
-	PRNInformática	Comércio	< 50	√		
76	PwC	Consultoria	250 ou >	√		
77	Re/max	Consultoria	50 - 99	√		
78	Resul, Equipamentos de Energia, SA.	Comércio	50 - 99	√	√	
79	RIM – Construções Madeirenses	Construção	< 50	√		
-	ROFF	Tecnologias de Informação e Comunicação	250 ou >		√	√
-	Sá Miranda & Associados	Consultoria	< 50	√		
-	Sacoer Brothers	Comércio	250 ou >	√	√	
80	Safira	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		
81	SAS Institute Software	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		√
82	SEW – Eurodrive Portugal	Outros Indústria Transformadora	< 50	√		
83	Siscog	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		
-	Sistemas McDonald's Portugal	Alojamento, Restauração e Similares	250 ou >	√		
84	SMART Vision	Consultoria	< 50		√	
85	SRS Advogados	Consultoria	100 - 249	√		
86	Teleformance Portugal	Administrativa e Serviços de Apoio	250 ou >	√		√
87	Tetraplano	Consultoria	< 50	√		
88	Tipocor	Outros Indústria Transformadora	< 50	√		
-	TNT Express Worldwide	Transportes e Logística	250 ou >	√	√	
-	Truphone Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		
89	Ubiwhere	Consultoria	< 50	√		
-	Unicombi	Transportes e Logística	< 50	√	√	
90	Unilever Jerónimo Martins	Comércio	250 ou >	√		
91	Vasp	Comércio	250 ou >	√		
92	Vila Vita Parc Resort & Spa	Alojamento, Restauração e Similares	250 ou >	√		
93	VILT – Portugal	Tecnologias de Informação e Comunicação	50 - 99	√		
94	Vortal	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√	√	
95	Wide Travel & Events	Atividades Administrativas e Serviços de Apoio	< 50	√		
96	Winsig	Tecnologias de Informação e Comunicação	< 50	√		
97	WIT Software	Tecnologias de Informação e Comunicação	100 - 249	√		

Nº	Nome da Empresa	Setor de Atividade	N.º Colab.	MET	ET	GPW
98	Your Conceito	Consultoria	< 50	√		
99	Zona Verde	Consultoria	< 50	√	√	
100	Zurich Insurance	Banca, Serviços Financeiros e Seguros	250 ou >		√	

Nota. MET – *Ranking «100 Melhores Empresas para Trabalhar 2015» (Exame e Accenture)*; ET – *Ranking «Excelência no Trabalho 2014» (Heidrick & Struggles, Económico e ISCTE)*; GPW – *Ranking Great Place to Work 2015 (Great Place to Work Institute)*.

Fonte: Construído a partir de três *rankings* de ambientes de trabalho em Portugal, divulgados em 2015.

Apêndice V - Pedido de colaboração enviado às empresas

Mensagem enviada às empresas, por correio eletrónico:

Exmo(a). Senhor(a),

Estou a realizar um estudo académico, no âmbito de uma dissertação de mestrado em Comunicação nas Organizações, acerca das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas por empresas que integram *rankings* sobre ambientes de trabalho em Portugal.

Neste sentido, e uma vez que a (nome da empresa) integra o(s) *ranking(s)* "melhores empresas para trabalhar em Portugal" (*Great Place to Work Institute*) de 2015 / "Excelência no Trabalho 2014" (Heidrick & Struggles, Económico e ISCTE) / "100 Melhores Empresas para Trabalhar" de 2015 (Exame e Accenture), venho por este meio solicitar a V. colaboração neste estudo.

A colaboração consiste no preenchimento, anónimo e confidencial, de um breve questionário *on-line* (cerca de 5 minutos), por parte de um(a) colaborador(a) da (nome da empresa), que desempenhe funções ou tenha conhecimentos no âmbito da Comunicação ou da Responsabilidade Social da Empresa.

Para dar início ao preenchimento basta aceder ao seguinte endereço:
https://newqtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_9HpHihx3lgcUuxL

O anonimato e a confidencialidade das respostas serão rigorosamente garantidos, uma vez que estas se destinam apenas a tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta individual poderá ser identificada. Os participantes receberão os resultados globais deste estudo, se assim desejarem.

Agradecendo desde já a atenção dispensada, apresento os meus sinceros cumprimentos,

Nuno Raposo

Aluno do Mestrado em Comunicação nas Organizações
ECATI - Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação
ULHT - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
E-mail: nuno.rse2015@gmail.com

Apêndice VI - Questionário

Responsabilidade Social das Empresas

O presente questionário faz parte de um estudo empírico, desenvolvido no âmbito de uma dissertação de mestrado em Comunicação Organizacional, com o objetivo de compreender quais as principais práticas de Responsabilidade Social implementadas pelas empresas que integram *rankings* sobre ambientes de trabalho em Portugal.

O preenchimento deste questionário tem uma duração máxima estimada de 7 minutos. **Não existem respostas certas ou erradas, devendo responder apenas de acordo com o que são efetivamente as práticas da empresa onde trabalha.**

Todas as respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas em resumos (tratamento estatístico), onde as respostas individuais não poderão ser identificadas. Se desejar, ser-lhe-á fornecido, no final do estudo, um exemplar do relatório final.

Peço-lhe, assim, que seja o mais sincero(a) possível no seu preenchimento e apresento-lhe, desde já, os meus sinceros agradecimentos pela sua participação. Apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação.

Note que depois de iniciar o processo de resposta, não é possível parar a meio e retomar o processo. Procure, por isso, responder de uma vez só.

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O questionário é composto por quatro partes.

Esta parte destina-se a recolher informações gerais sobre as características sociodemográficas das empresas.

Por favor assinale a opção que mais se adequa, em cada questão.

I.1 Qual a localização da sede da empresa?

- ☐ Portugal
- ☐ Outro país dentro da União Europeia
- ☐ Outro país fora da União Europeia

I.2 Qual a principal atividade da empresa?

- ☐ Tecnologias de Informação e Comunicação
- ☐ Indústria Farmacêutica
- ☐ Consultoria
- ☐ Banca, Serviços Financeiros e Seguros
- ☐ Atividades Administrativas e Serviços de Apoio
- ☐ Comércio
- ☐ Alojamento, Restauração e similares
- ☐ Imobiliária
- ☐ Construção
- ☐ Transportes e Logística
- ☐ Outra: _____

I.3 Quantos trabalhadores tem a empresa?

- ☐ Menos de 50
- ☐ Entre 50 e 99
- ☐ Entre 100 e 249
- ☐ 250 ou mais

PARTE II - ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Esta parte destina-se a recolher informações gerais sobre as estratégias/opções seguidas pelas empresas no âmbito da Responsabilidade Social.

II.1 Pensando na empresa onde trabalha e nas práticas desenvolvidas por esta, nos últimos três anos, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, utilizando a seguinte escala:

1=Discordo Totalmente 2=Discordo 3=Não Concordo nem Discordo 4=Concordo 5=Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
A empresa tem tido sucesso na maximização dos lucros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa esforça-se por reduzir os custos de operação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa monitoriza de perto a produtividade dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão de topo define estratégias de longo prazo para o negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores desta empresa procuram cumprir sempre a Lei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa cumpre toda a legislação que regula a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem programas que incentivam a diversidade da força de trabalho da empresa (em termos de idade, sexo e etnia).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas internas da empresa previnem a discriminação entre colaboradores, no que respeita a salários e promoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um Código de Conduta Ética, que abrange todas as atividades da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é reconhecida como uma Empresa de Confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No processo de Avaliação do Desempenho de cada trabalhador, também é avaliada a ética no comportamento para com os colegas e parceiros de negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um procedimento que permite comunicar, de forma confidencial, a existência de qualquer situação de conduta imprópria no local de trabalho (como o roubo ou o assédio sexual).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os vendedores e colaboradores da empresa, que desempenham funções de atendimento ao público, têm o dever de fornecer informações completas e precisas a todos os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação ou habilitações académicas suplementares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas flexíveis de trabalho na empresa permitem, aos colaboradores, uma conciliação mais fácil entre o trabalho e a vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa concede apoios adequados a instituições de Solidariedade Social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um programa, em vigor, para reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa promove o desenvolvimento de parcerias com organizações locais e escolas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Esta parte destina-se a recolher informações gerais acerca das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas empresas.

Em baixo, apresentamos um conjunto de opções que descrevem possíveis práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas empresas, em diversas áreas.

Tendo em consideração a empresa onde trabalha, por favor assinale as opções mais adequadas ou complete-as, se necessário e aplicável.

III.1 Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os Clientes, nos últimos 3 anos?

- ☐ Prospeção de necessidades futuras dos clientes
- ☐ Sistema de tratamento de reclamações
- ☐ Assistência pós-venda
- ☐ Fornecimento de produtos e serviços realmente adequados às necessidades dos clientes
- ☐ Disponibilização para a realização de auditorias de Qualidade
- ☐ Disponibilização para a realização de auditorias de Responsabilidade Social
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.2 Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os Fornecedores, nos últimos 3 anos?

- ☐ No processo de seleção de fornecedores, consideram-se aspetos relacionados com a preservação do Meio Ambiente, além da apresentação de uma boa proposta comercial.
- ☐ Inclusão de mecanismos que garantem que os fornecedores cumprem as normas relativas aos Direitos Humanos (ex. relativamente ao trabalho infantil, ao número de horas de trabalho, à remuneração).
- ☐ Garantia do pagamento no prazo acordado
- ☐ Formação recebida dos fornecedores
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.3 Que informações a empresa disponibiliza relativamente aos Produtos e Serviços?

- ☐ Informação e/ou rótulos sobre a sua utilização
- ☐ Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
- ☐ Informações éticas, sociais e ecológicas
- ☐ Educação do consumidor
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.4 Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas, nos últimos 3 anos?

- ☐ Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
- ☐ Possibilidade de trabalhar em casa
- ☐ Flexibilidade de horários de trabalho
- ☐ Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (ex. nas admissões, no acesso a formação, na política salarial e na progressão na carreira)
- ☐ Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (ex. pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos, toxicodependentes)
- ☐ Recrutamento realizado junto dos colaboradores e familiares
- ☐ Recrutamento realizado junto de centros de emprego, escolas e universidades
- ☐ Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função
- ☐ Sistema de Avaliação de Desempenho baseado em critérios objetivos
- ☐ Plano de Carreiras
- ☐ Oportunidades de progressão vertical na Carreira (aceder a cargos de chefia)
- ☐ Oportunidades de progressão horizontal na Carreira (transitar de funções)
- ☐ Partilha de Resultados, conforme indicadores de desempenho da empresa (ex. redução de custos, aumento da produtividade)
- ☐ Remunerações variáveis (ex. prémios de produtividade, assiduidade)
- ☐ Benefícios (ex. viatura, telemóvel, cartão de crédito)
- ☐ Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
- ☐ Mecanismos que permitem que os trabalhadores mais antigos transmitam, aos mais novos, conhecimentos e experiência profissional
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.5 Quais as práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas, nos últimos 3 anos?

- ☐ Disponibilização de informação relativa aos Direitos Laborais
- ☐ Painéis de informação, jornal da empresa, circulares
- ☐ Promoção de acesso aos sindicatos
- ☐ Reuniões internas nos diversos departamentos / setores

- ☐ Participação dos trabalhadores nas decisões que lhes digam respeito (ex. organização do trabalho, formação, remunerações, carreiras)
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.6 Das seguintes práticas de Apoio Social, indique aquelas que a empresa disponibiliza aos colaboradores:

- ☐ Refeitório, espaço de convívio
- ☐ Transportes
- ☐ Esquemas complementares à Segurança Social (ex. seguros vida, saúde, complementos reforma)
- ☐ Atividades desportivas
- ☐ Atividades culturais
- ☐ Creche no local de trabalho
- ☐ Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
- ☐ Apoio na educação dos filhos dos colaboradores
- ☐ Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas
- ☐ Programas de crédito para habitação
- ☐ Adiantamento e empréstimos monetários
- ☐ Outros apoios: _____
- ☐ Não se aplica.

III.7 Quais as práticas de Gestão da Mudança Organizacional desenvolvidas, nos últimos 3 anos?

- ☐ Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança (ex. reestruturação, despedimento, fusões ou aquisições)
- ☐ Equilíbrio de interesses entre todas as partes interessadas, que são afetadas pela mudança
- ☐ Reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores
- ☐ Aquisição de novas competências (ex. estratégicas, de gestão e operativas)
- ☐ Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.8 Quais as práticas de Formação que a empresa desenvolveu, nos últimos 3 anos?

- ☐ Formação Contínua (plano de formação)
- ☐ Atividades de Educação (ex. Português, Inglês e Informática)
- ☐ Formação Inicial (ex. programas de acolhimento e integração)
- ☐ Diagnóstico de necessidades de formação
- ☐ Disponibilização de revistas técnicas
- ☐ Incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências
- ☐ Troca de experiências com os colegas
- ☐ Requalificação / reconversão de trabalhadores
- ☐ Avaliação da formação
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.9 Quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas, nos últimos 3 anos?

- ☐ Medicina no trabalho
- ☐ Gabinete de apoio médico no interior da empresa
- ☐ Esquemas de apoio para tratamento de doenças profissionais e outras (ex. alcoolismo)
- ☐ Sistema de Gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)
- ☐ Programa de prevenção de riscos profissionais

- ☐ Formação relacionada com SHST
- ☐ Planos de emergência
- ☐ Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
- ☐ Comissão de Saúde, Segurança e Higiene
- ☐ Ergonomia no posto de trabalho
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.10 Quais as práticas ou atividades desenvolvidas, pela empresa, com a Comunidade local?

- ☐ Doações de produtos e/ou serviços
- ☐ Atribuição de donativos
- ☐ Patrocínio de eventos desportivos
- ☐ Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- ☐ Apoio a campanhas de marketing de causas (ex. publicidade com questões sociais e ambientais)
- ☐ Utilização de produtos e serviços das empresas ou organizações locais
- ☐ Cedência de espaços e equipamentos da empresa
- ☐ Dispensa de recursos humanos para voluntariado na comunidade
- ☐ Participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- ☐ Oferta de estágios
- ☐ Concessão de bolsas de estudo
- ☐ Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos com a comunidade
- ☐ Parcerias com outras organizações (ex. ONG, entidades públicas, escolas e universidades)
- ☐ Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (ex. pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
- ☐ Convida organizações existentes na comunidade para visitar a empresa
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

III.11 Quais as práticas Ambientais desenvolvidas, pela empresa, nos últimos 3 anos?

- ☐ Sistema de Gestão Ambiental (Certificação ISO 14000 e/ou EMAS)
- ☐ Adesão a rótulos ecológicos
- ☐ Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
- ☐ Diagnóstico ambiental e plano de ação
- ☐ Investimento em tecnologias de preservação ambiental
- ☐ Sensibilização dos trabalhadores
- ☐ Incentivo ao transporte alternativo (ex. transportes públicos, autocarro da empresa)
- ☐ Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)
- ☐ Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
- ☐ Uso de produtos de limpeza não tóxicos
- ☐ Tratamento de águas e águas residuais
- ☐ Utilização de produtos ecológicos
- ☐ Medições de ruído e poluição atmosférica
- ☐ Reciclagem (p.e., caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos)
- ☐ Separação de resíduos
- ☐ Diminuição do consumo de energia (ex. iluminação inteligente)
- ☐ Utilização de painéis solares
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não se aplica.

PARTE IV - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por último, nesta parte solicita-se alguma informação geral acerca dos seus dados sociodemográficos.

Relembramos que este questionário é completamente anónimo. Os dados recolhidos e tratados serão apresentados apenas a nível global e com um carácter meramente científico.

Por favor, assinale a opção mais adequada ou complete-a, se necessário e aplicável.

IV.1 Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

IV.2 Idade:

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ 56 - 65
- ☐ Mais de 65 anos

IV.3 Habilitações Literárias:

- ☐ Ensino Básico (9º ano ou equivalente)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano ou equivalente)
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra: _____

IV.4 Opcional: Principal área de Formação:

- ☐ Gestão
- ☐ Economia
- ☐ Gestão de Recursos Humanos
- ☐ Psicologia
- ☐ Sociologia
- ☐ Comunicação - Marketing / Relações Públicas / Publicidade
- ☐ Direito
- ☐ Informática
- ☐ Outra: _____

IV.5 Indique há quantos anos trabalha na empresa:

- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ Entre 3 e 7
- ☐ Entre 8 e 12
- ☐ Entre 13 e 17
- ☐ Mais de 18 anos

IV.6 Indique quais as atividades que desempenha na área da Responsabilidade Social da empresa: (assinale uma ou mais opções)

- ☐ Diagnóstico ou levantamento de áreas de intervenção
- ☐ Planeamento estratégico
- ☐ Execução / implementação das práticas
- ☐ Informação / divulgação das práticas
- ☐ Avaliação dos resultados
- ☐ Não se aplica. Desempenha outra(s) atividade(s) na empresa: _____

O.1 Opcional: Indique o(s) Prémio(s) atribuído(s) à empresa no último ano:

- ☐ *Great Place to Work* (*Great Place to Work Institute*)
- ☐ Excelência no Trabalho (*Heidrick & Struggles* | Económico | ISCTE)
- ☐ 100 Melhores Empresas para Trabalhar (Exame | Accenture)

O.2 Opcional: Utilize o espaço abaixo para comentários e/ou sugestões.

O.3 Opcional: Se desejar, indique o nome da empresa no espaço seguinte: (esta informação será utilizada apenas para efeitos de controlo da distribuição dos questionários) _____

O.4 Opcional: Caso pretenda receber os resultados globais desta pesquisa, indique um contacto para proceder ao seu envio: _____

O.5 Para qualquer questão ou esclarecimento adicional, por favor envie um e-mail para: nuno.rse2015@gmail.com

Anexos

ANEXO 1

Escala de avaliação da cidadania corporativa

ANEXO 2

Grelha de análise das práticas de RSE

ANEXO 3

Cartografia das teorias e abordagens à RSE

Anexo 1 - Escala de avaliação da cidadania corporativa

Quadro A1 - <i>Corporate citizenship scale</i>*
Economic citizenship <ul style="list-style-type: none">• We have been successful at maximizing our profits.• We strive to lower our operating costs.• We closely monitor employees' productivity.• Top management establishes long-term strategies for our business.
Legal citizenship <ul style="list-style-type: none">• The managers of this organization try to comply with the law.• Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits.• We have programs that encourage the diversity of our workforce (in terms of age, gender, or race).• Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion.
Ethical citizenship <ul style="list-style-type: none">• Our business has a comprehensive code of conduct.• We are recognized as a trustworthy company.• Fairness toward coworkers and business partners is an integral part of our employee evaluation process.• A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work (such as stealing or sexual harassment).• Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers.
Discretionary citizenship <ul style="list-style-type: none">• Our business supports employees who acquire additional education.• Flexible company policies enable employees to better coordinate work and personal life.• Our business gives adequate contributions to charities.• A program is in place to reduce the amount of energy and materials wasted in our business.• We encourage partnerships with local businesses and schools.
* Scale ranging from 1 to 5, from <i>Strongly Disagree</i> to <i>Strongly Agree</i> .

Fonte: Adaptado de Maignan & Ferrell (2001, p. 50).

Anexo 2 - Grelha de análise das práticas de RSE

Quadro A2.1 - Grelha de análise das práticas de RSE: dimensão económica

Dimensão	Sub-Dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/Cliente	Prospecção de necessidades futuras
			Sistema de tratamento de reclamações
			Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social
			Assistência pós-venda
			Adaptabilidade do produto/serviço às necessidades dos clientes
			Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais
			Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
			Pagamento de produtos/serviços no prazo acordado
			Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing (Informação e Imagem)	Informação e rótulos sobre a sua utilização
			Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
			Informações éticas, sociais e ecológicas
		Sensibilização	Educação do consumidor

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006, pp. 66-71).

Quadro A2.2 - Grelha de análise das práticas de RSE: dimensão social interna

Dimensão	Sub-Dimensão	Variável	Prática
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
			Possibilidade de trabalhar em casa
			Flexibilidade de horários de trabalho
		Igualdade de Oportunidades e Diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira
			Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos

		Recrutamento e Seleção	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
			Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
		Avaliação de Desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função
			Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de Carreiras	Plano de carreiras
			Mobilidade vertical
			Mobilidade horizontal
		Reconhecimento e Recompensa	Partilha de resultados
			Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)
			Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		Emprego Sénior	Esquemas de pré-reforma e reforma diferenciados
			Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais
			Painéis de informação/ jornal/circulares
			Promoção do acesso aos sindicatos
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/setores
			Participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhes digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ou espaço de convívio
			Transportes
			Esquemas complementares da providência social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementos de reforma)
			Atividades Desportivas
			Atividades Culturais
		Apoio a crianças e jovens	Creche no local de trabalho
			Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
			Apoio na educação dos filhos

		Empréstimos	Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas
			Programas de crédito para habitação
			Adiantamento e empréstimos monetários
	Gestão da Mudança Organizacional	Transparência	Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
			Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança
		Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho
			Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)
			Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
	Empregabilidade	Formação e Desenvolvimento	Plano de formação
			Atividades de educação (p.e., português, inglês e informática)
			Diagnóstico de necessidades de formação
			Disponibilização de revistas técnicas
			Incentivos que encorajem os os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências
			Troca de experiências entre os trabalhadores/as
			Requalificação/reconversão de trabalhadores/as
			Avaliação da formação
	Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	Serviços de Saúde	Medicina no Trabalho
			Gabinete de apoio médico no interior da empresa
			Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoholismo, toxicodependência...)
		Segurança	Sistema de gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001...)
			Programa de prevenção de riscos profissionais
			Formação relacionada com a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
			Planos de emergência
			Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído
			Comissão de saúde, segurança e higiene
			Ergonomia no posto de trabalho

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006, pp. 66-71).

Quadro A2.3 - Grelha de análise das práticas de RSE: dimensão social externa

Dimensão	Sub-Dimensão	Variável	Prática
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e Donativos	Doações de produtos/serviços
			Donativos
			Patrocínio de eventos desportivos
			Patrocínio de eventos culturais e ambientais
			Apoio a campanhas de marketing de causas (p.e., publicidade com questões sociais e ambientais de ONG's)
		Coesão Social	Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais
			Dispensa recursos humanos para voluntariado
			Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego Solidário	Oferece estágios, concede bolsas de estudo
			Contrata pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
		Parcerias e Cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
			Cedência de espaços e equipamentos
			Convida organizações a visitar a empresa
			Estabelece Parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades)

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006, pp. 66-71).

Quadro A2.4 - Grelha de análise das práticas de RSE: dimensão ambiental

Dimensão	Sub-Dimensão	Variável	Prática
Ambiental	Gestão do Impacto Ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental (certificação ISO 14000 e/ou EMAS)
			Adesão a rótulos ecológicos
			Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
			Diagnóstico ambiental e plano de ação
			Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
			Sensibilização de trabalhadores/as
			Incentivo ao transporte alternativo (p.e., transportes públicos, autocarro empresa, bicicletas)
			Manutenção do sistema de climatização
			Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos
			Tratamento de águas e descargas de afluentes
			Utilização de produtos ecológicos
			Medição de ruído e de poluição atmosférica
			Reciclagem
			Reutilização do material
			Diminuição do consumo de energia
			Utilização de painéis solares

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006, pp. 66-71).

Anexo 3 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE

Quadro A3.1 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE: teorias instrumentais

Pergunta subjacente: <i>Que atividades sociais a empresa deve levar a cabo para melhor alcançar a suas finalidades económicas e financeiras?</i>			
Tipo de Teorias	Abordagens	Breve Descrição e Caracterização	Referências
INSTRUMENTAIS As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas atividades sociais como forma de alcançar objetivos económicos.	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo. - As empresas podem/devem investir em atividades sociais, incluindo as filantrópicas, desde que contribuam para aumentar os lucros. Atividades sociais que não cumprem esse critério não são legítimas.	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estratégias para a vantagem competitiva	Investimentos sociais em contextos competitivos	Porter & Kramer (2002)
		Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais da empresa e nas suas capacidades dinâmicas	Hart (1995), Litz (1996)
		Estratégia executada com base na pirâmide económica - As empresas podem/devem levar a cabo atividades de responsabilidade social desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se inserem. Um exemplo paradigmático é o investimento e o fomento das competências profissionais dos membros da comunidade circundante.	Prahalad & Hammond (2002), Hart & Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Marketing de causas	Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de <i>marketing</i> . - A empresa pode/deve apoiar causas e eventos que melhorem a sua imagem e reputação e que, por essa via, permitem maior atividade aquisitiva dos clientes.	Varadarajan & Menon (1988), Murray & Montanari (1986)

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004, pp. 63-64) e Rego et al. (2007, p. 134).

Quadro A3.2 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE: teorias políticas

Pergunta subjacente: <i>Como podem as empresas usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena pública?</i>			
Tipo de Teorias	Abordagens	Breve Descrição e Caracterização	Referências
POLÍTICAS As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder.	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que esta detém. - As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por conseguinte, cabe-lhes atuar responsabilmente na gestão desse poder.	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade. - Entre as empresas e a sociedade existe um contrato social implícito, que as empresas devem observar.	Donaldson & Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania empresarial	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações. - As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte. As transnacionais têm mesmo deveres de cidadania global.	Wood & Lodgson (2002), Andriof & McIntosh (2001), Matten & Crane (<i>in press</i>)

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004, pp. 63-64) e Rego et al. (2007, p. 134).

Quadro A3.3 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE: teorias integrativas

Pergunta subjacente: <i>Como podem as empresas integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações?</i>			
Tipo de Teorias	Abordagens	Breve Descrição e Caracterização	Referências
INTEGRATIVAS As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais.	Gestão de assuntos sociais	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos. - As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick & Mahon (1994)
	Responsabilidade pública	As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social. - As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.	Preston & Post (1975, 1981)
	Gestão dos stakeholders	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa. - Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> , e não apenas dos relativos aos acionistas/proprietários.	Mitchell et al. (1997), Agle & Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais. - As empresas socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias, por exemplo, filantropia "desinteressada".	Carroll (1979), Wartick & Cochran (1985), Wood (1991b), Swanson (1995)

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004, pp. 63-64) e Rego et al. (2007, p. 135).

Quadro A3.4 - Cartografia das teorias e abordagens à RSE: teorias éticas

Pergunta subjacente: <i>Que princípios éticos as empresas devem seguir? O que é correto que façam para o bem da sociedade?</i>			
Tipo de Teorias	Abordagens	Breve Descrição e Caracterização	Referências
ÉTICAS Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade.	Teoria normativa dos stakeholders	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (e.g., Kant, utilitarismo, teoria da justiça). - Os <i>stakeholders</i> têm interesses legítimos na ação da empresa. Esses interesses valem <i>per se</i> , pelo que a empresa deve responder-lhes, independentemente de daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas/proprietários. Entre os princípios que devem nortear as relações com os <i>stakeholders</i> encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.	Freeman (1984, 1994), Evan & Freeman (1988), Donaldson & Preston (1995), Freeman & Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Direitos universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente. - Independentemente de outras considerações, as empresas devem obedecer aos direitos humanos universais, respeitando acima de tudo a dignidade das pessoas.	<i>The Global Sullivan Principles</i> (1999), <i>UN Global Compact</i> (1999)
	Desenvolvimento sustentável	Procurar o desenvolvimento humano, avaliando a geração presente e a vindoura. - As empresas devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras. Para tal, cabe-lhes atender a aspetos económicos, sociais e ambientais.	WCED (<i>Brundtland Report</i>) (1987), Gladwin & Kennelly (1995)
	O bem comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade. - Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.	Alford & Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004, pp. 63-64) e Rego et al. (2007, p. 135).